

## Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung

Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ellguth, P., & Kohaut, S. (2008). Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 15(3), 209-232. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343649>

### 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.*

Peter Ellguth, Susanne Kohaut\*

## **Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung\*\***

**Zusammenfassung** – In der Diskussion um die Zukunft des dualen Systems der industriellen Beziehungen spielen betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungs- und Standortsicherung eine wichtige Rolle – als Möglichkeit der Flexibilisierung des vermeintlich starren Tarifvertragssystems und Ausdruck des generellen Trends zur Verbetrieblichung. Ursprünglich als Mittel zur Rettung existenzbedrohter Betriebe gedacht, werden solche Vereinbarungen mittlerweile häufig zur generellen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt. In dem Beitrag wird auf Basis des IAB-Betriebspanels zunächst ein deskriptiver Überblick über die Verbreitung betrieblicher Bündnisse in der Privatwirtschaft gegeben, mit dem Augenmerk auf die Unterscheidung von Krisen- und Wettbewerbsbündnissen. In der anschließenden multivariaten Analyse wird den Einflussfaktoren für den Abschluss betrieblicher Bündnisse nachgegangen. Wie sich herausstellt, erweist sich die Unterscheidung nach dem Bündnismotiv tatsächlich als fruchtbar, da die Betriebe im Vorfeld abweichende Charakteristika vor allem hinsichtlich ihrer ‚Performance‘ zeigen.

### **An Alliance for Survival? Company-level Pacts for Employment and Competitiveness**

**Abstract** – In the discussion on the German system of industrial relations company-level pacts for employment and competitiveness are thought to be important instruments to gain more flexibility for the supposedly inflexible system of collective bargaining. Initially company-level employment pacts were meant to help companies during a severe crisis. Meanwhile these pacts are often used by firms to improve their competitiveness in general. This paper provides descriptive results on the incidence of company-level pacts distinguishing between those preventing a crisis and those improving the competitiveness. The multivariate models are used to analyze the determinants of the probability that a company-level pact is agreed. We find that there are differences between firm characteristics – especially performance indicators – depending on the reason for the agreement.

Key words: **Company-level Pacts for Employment and Competitiveness, Collective Bargaining, Works Councils, Decentralization, Private Economy**

---

\* Peter Ellguth, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Regensburger Str. 104, D – 90478 Nürnberg. E-Mail: peter.ellguth@iab.de.

Dr. Susanne Kohaut, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Regensburger Str. 104, D – 90478 Nürnberg, E-Mail: susanne.kohaut@iab.de.

\*\* Wir danken den beiden anonymen Gutachtern für ihre hilfreichen Anmerkungen.

Artikel eingegangen: 29.2.2008

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.5.2008.

Industrielle Beziehungen, 15(3): 209-232

ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

## 1. Einleitung

Die Grundstrukturen des Tarifvertragssystems, also die Arbeitsbeziehungen und das System der Lohnfindung in Deutschland, stehen mittlerweile seit vielen Jahren heftig in der Diskussion. Politiker, Gewerkschafter und Arbeitgeberverbände versuchten bereits in den 1990er Jahren der hohen Arbeitslosigkeit mit einem „Bündnis für Arbeit“ zu begegnen. Dabei stand das Günstigkeitsprinzip (Verbot der Abweichung vom Tarifvertrag nach unten) und die damit verbundene vermeintliche Inflexibilität des Branchentarifvertrags im Mittelpunkt der Diskussion. Vor diesem Hintergrund forderte 2002 die Politik (10-Punkte-Programm der CDU und Gesetzesinitiative des Freistaats Bayern) das Günstigkeitsprinzip weiter auszulegen und eine Abweichung von Lohn und Arbeitszeit zuzulassen, wenn mehr als zwei Drittel der Beschäftigten eines Betriebs dem zustimmen. Auch im Gutachten des Sachverständigenrats 2002/2003 fand dieser Vorschlag Unterstützung. Das Vorhaben stieß allerdings auf den Widerstand der Tarifparteien, die sich massiv in ihrer Tarifautonomie beschnitten fühlten. Unabhängig davon, dass eine für die Umsetzung dieser Pläne notwendige Verfassungsänderung gemeinhin als nicht durchsetzbar galt, verlor das Thema nach der Bundestagswahl unter veränderten politischen Verhältnissen seine Brisanz.

Die Idee eines Bündnisses für Arbeit hat sich inzwischen zunehmend auf die betriebliche Ebene verlagert, da es letztlich den Betrieben obliegt, Arbeitsplätze zu schaffen. Die Tarifparteien sind „nur“ gehalten, dafür geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. In vielen Tarifbereichen wurde inzwischen der Forderung, die Betriebsautonomie zu stärken, auch entsprochen und durch die Vereinbarung von Öffnungsklauseln den Arbeitgebern und den Betriebsräten entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet (vgl. Bispinck 2004, Kohaut/Schnabel 2007). Dazu gehört auch, auf betrieblicher Ebene Bündnisse für Arbeit zur Sicherung des Standorts und der Beschäftigung abschließen zu können.

In der Diskussion um die Verbetrieblichung der Tarifpolitik auch im Rahmen betrieblicher Bündnisse wird in der Regel mehr oder weniger stillschweigend von einem Idealtypus industrieller Beziehungen ausgegangen, wie er nur (noch) für einen relativ kleinen Teil der Wirtschaft vorherrscht (vgl. Trinczek 2002). Nur ein knappes Drittel der Beschäftigten in der Privatwirtschaft (Betriebe ab 5 Beschäftigte) arbeitet in der sogenannten Kernzone des dualen Systems der Interessenvertretung, wo sowohl ein Branchentarif gilt als auch ein Betriebsrat existiert (Ellguth/Kohaut 2007: 514). Vorliegende empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass auch in Betrieben, die nicht an Tarifverträge gebunden sind, Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standorticherung geschlossen werden (vgl. Massa-Wirth 2007: 88), obwohl dort rechtlich kein solches Instrument notwendig ist, um Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit einzuführen. Dies setzt jedoch voraus, dass auf Arbeitnehmerseite eine entsprechende Institution, im Allgemeinen ein Betriebsrat, vorhanden ist, die die Belegschaftsinteressen bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber vertreten kann. Bei den folgenden Betrachtungen gilt neben der Frage des (ökonomischen) Hintergrunds der Bündnis schließenden Betriebe deshalb besonderes Augenmerk der Einbettung des Bündnisgeschehens in den institutionellen Rahmen des dualen Systems der Interessenvertretung.

Waren betriebliche Bündnisse ursprünglich nur als Maßnahme zur Rettung eines Betriebs aus einer aktuellen Krise gedacht, so werden diese nach vorliegenden Ergebnissen mittlerweile auch präventiv geschlossen, um bevorstehende Krisen zu verhindern oder um generell die Wettbewerbssituation eines Betriebs zu verbessern.<sup>1</sup> So berichten Berthold et al. (2003: 36) von einem Anteil an Präventionsbündnissen in ihrem Untersuchungsfeld von 48%. Massa-Wirth (2007: 93) stellt resümierend fest, dass „die schrittweise Generalisierung tariflicher Öffnungsklauseln von reinen Notfall- zu allgemeinen Wettbewerbsklauseln (...) sich somit in der Diffusion betrieblicher KBV (=Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen – d. Verf.) unabhängig von der Wirtschaftslage nieder(schlägt)“.

Die Unterscheidung von (akuten) Krisenbündnissen und solchen zur generellen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit spiegelt somit den aktuellen Stand der Diskussion wider. Allerdings bleibt dabei zunächst unklar, ob diese nach den Angaben der Betriebe getroffene Einteilung tatsächlich Ausdruck entsprechender betrieblicher Ausgangslagen im Vorfeld der Bündnisvereinbarung ist. Denkbar wäre auch, dass sich darin eher die Art der Vermittlung des angestrebten Bündnisses gegenüber der Belegschaft zeigt, die je nach Ausmaß der zu vereinbarenden ‚Zumutungen‘ verbal stärker krisenbezogen ausfallen muss. In dieser Logik würde die (vom Betrieb getroffene) Einordnung als Krisenbündnis in erster Linie eine betriebliche Rationalisierungsstrategie kennzeichnen und hätte u. U. wenig mit tatsächlichen ökonomischen Charakteristika im Vorfeld der Vereinbarung zu tun. Vor diesem Hintergrund werden im Weiteren die Unterscheidung von Krisen- und Wettbewerbsbündnissen und die Aussagekraft dieser Trennung ein wesentliches Erkenntnisinteresse darstellen.

Zu den Fragen, wann Betriebe Vereinbarungen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung einsetzen, wie das Instrument ausgestaltet wird und was diese Betriebe von anderen unterscheidet, gibt es bereits eine Reihe von empirischen Untersuchungen. Die umfangreichsten Analysen arbeiten mit der Betriebsräte-Befragung des WSI (vgl. Massa-Wirth 2007; Massa-Wirth/Seifert 2004, 2006; Maurer/Seifert 2001; Seifert 2000, 2002; Hübler 2005a, 2005b). Diese Untersuchungen beschränken sich allerdings auf die Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten mit Betriebsrat, haben somit nur einen Teil der deutschen Betriebslandschaft im Blick. Daneben gibt es Studien zu einzelnen Branchen, wie dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau (vgl. Berthold et al. 2003) oder bestimmten Wirtschaftssegmenten, wie den 100 größten deutschen Unternehmen (vgl. Rehder 2003). Informationen zur Verbreitung betrieblicher Bündnisse für das Jahr 2005 stellt darüber hinaus die BISS-Erhebung (Betriebliche Interessensregulierung in Deutschland – Survey und Strukturanalyse) für die privatwirtschaftlichen Betriebe ab 10 Beschäftigte bereit (vgl. Hauser-Ditz et al. 2006).

All diese Untersuchungen liefern wichtige Erkenntnisse zur Praxis betrieblicher Bündnisse, sind jedoch als Querschnittserhebungen konzipiert. Mit den Daten des

---

<sup>1</sup> Dieser Wandel schlägt sich auch in den entsprechenden Formulierungen der einschlägigen Vereinbarungen nieder (z. B. dem „Pforzheimer Abschluss“ in der Metallindustrie vom Februar 2004). Dort ist in § 1 vom „Erhalt und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Investitionsfähigkeit und der Investitionsbedingungen“ die Rede.

IAB-Betriebspanels ist es nun möglich, Längsschnittinformationen zu nutzen. So werden anhand der Erhebung 2006 die Betriebe identifiziert, die (in letzter Zeit) betriebliche Bündnisse geschlossen haben. Die anderen betrachteten Merkmale stammen jedoch aus der 2004er Welle des IAB-Betriebspanels. Anders als bei sonstigen Querschnittserhebungen kann so sichergestellt werden, dass die betriebliche Situation im Vorfeld der Vereinbarungen einbezogen wird und nicht erst am aktuellen Rand, wo das Bündnis selbst vielleicht schon Auswirkungen zeigt.

Im Folgenden soll nach einer knappen Beschreibung des Untersuchungsfeldes sowie der verwendeten Daten (2) zunächst ein Überblick über die Verbreitung von Vereinbarungen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung (Betriebliche Bündnisse für Arbeit) gegeben werden (3). Dabei wird vor allem auf die verschiedenen Motivationen zum Abschluss betrieblicher Bündnisse (Krise vs. Wettbewerb) sowie die Rolle, die eine Tarifbindung und die Existenz eines Betriebsrats spielen, eingegangen. Vor diesem Hintergrund widmen wir uns in einer multivariaten Analyse den Bestimmungsgründen und Kontextfaktoren für den Abschluss betrieblicher Bündnisse (4). Uns interessiert, welche Betriebe dieses Instrument nutzen, je nach dem, welches Motiv für den Einsatz ausschlaggebend war, und ob diese Unterscheidung einen tatsächlichen Erkenntnisgewinn ermöglicht. Den Abschluss bildet ein kurzes Resümee mit einem Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven (5).

## **2. Datenquelle und Untersuchungsfeld**

Als Datenquelle dient – wie bereits erwähnt – das IAB-Betriebspanel, eine jährliche Befragung von knapp 16.000 Betrieben aller Branchen und Größenklassen in Deutschland.<sup>2</sup> Es wird seit 1996 in beiden Landesteilen durchgeführt und ist repräsentativ für alle Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Die Informationen zu den betrieblichen Bündnissen entstammen der 2006er Welle, in der dieses Thema Befragungsschwerpunkt war. Neben Fragen zur Geltung einer entsprechenden Vereinbarung, dem Jahr des Abschlusses und der Laufzeit sind darin u. a. auch Fragen nach dem Motiv, der rechtlichen Form sowie den vereinbarten Maßnahmen/Zugeständnissen und den Arbeitgeberzusagen enthalten.

Das Untersuchungsfeld ist auf die bundesdeutsche Privatwirtschaft und zwar die Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten begrenzt. Der öffentliche Dienst bleibt bei den Betrachtungen außen vor, da wir uns für die Handhabung dieses Instruments unter marktlichen Bedingungen interessieren. Kleinstbetriebe finden aus zweierlei Gründen keine Berücksichtigung. Zum einen spielen bei diesem Thema die Interessenvertretungsstrukturen eine wesentliche Rolle. Wird aber der Betriebsrat in die Analysen mit einbezogen, käme es ohne eine solche Größenbegrenzung u. U. zu Verzerrungen. Zum anderen zeigen entsprechende Ergebnisse, dass betriebliche Bündnisse in Kleinstbetrieben ohne Bedeutung sind (vgl. auch Fischer et al. 2006: 52).

Für die folgenden Auswertungen zur Verbreitung betrieblicher Bündnisse werden zunächst alle im Untersuchungsfeld zur Verfügung stehenden Fälle verwendet. Geht es jedoch um die Darstellung von Zusammenhängen mit weiteren betrieblichen

---

<sup>2</sup> Für weitere Informationen zum IAB-Betriebspanel siehe z.B. Bellmann (2002) und Fischer et al. (2008).

Merkmale (z.B. die Ertragslage oder die Existenz eines Betriebsrats) werden unter Nutzung des Längsschnittcharakters des IAB-Betriebspanels nur die Betriebe einbezogen, die 2004 bis 2006 an der Befragung teilgenommen haben. Diese Fälle repräsentieren das stabile Segment der Betriebslandschaft, d.h. die im Beobachtungszeitraum überlebenden Betriebe.<sup>3</sup> Aus den 2006 gewonnenen Informationen wird identifiziert, ob ein Betrieb 2005 oder 2006 ein betriebliches Bündnis abgeschlossen hat. Die erklärenden Merkmale werden – wie schon erwähnt – der 2004er Welle des IAB-Betriebspanels entnommen, also aus der Zeit vor dem möglichen Abschluss eines Bündnisses. Dieses Vorgehen macht insbesondere auch bei der multivariaten Analyse Sinn. Damit kann möglichen Endogenitätsproblemen aus dem Weg gegangen werden, denn alle unabhängigen Variablen sind zeitlich vor der abhängigen erfasst.

### 3. Verbreitung betrieblicher Bündnisse zur Beschäftigungs- und Standortsicherung

Um einen Eindruck über die Bedeutung betrieblicher Bündnisse für die Betriebe in Deutschland zu erhalten, sollen im Folgenden die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels dargestellt und mit anderen empirischen Untersuchungen verglichen werden. Nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels berichten nur etwa 2% der Betriebe der Privatwirtschaft mit mehr als 5 Beschäftigten von einem betrieblichen Bündnis in ihrem Betrieb.

**Tab. 1: Verbreitung betrieblicher Bündnisse**

(Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte\*)

Anteile in %	Betriebe mit betrieblichen Bündnissen	Beschäftigte in Betrieben mit betriebl. Bündnissen
5 bis 49	2	2
50 bis 199	8	10
200 bis 499	19	20
500 und mehr	35	43
<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006

Das Bild ändert sich jedoch, wenn man nicht den Anteil der Betriebe, sondern den Anteil der Beschäftigten in diesen Betrieben betrachtet. Hochgerechnet arbeiten rund 14% aller Beschäftigten in Betrieben mit einer Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Standortsicherung (vgl. Tabelle 1). Daran lässt sich auch erkennen, dass die Verbreitung betrieblicher Bündnisse stark von der Betriebsgröße abhängt. Während in Kleinbetrieben mit unter 50 Beschäftigten betriebliche Bündnisse nur in 2% der Betriebe vorkommen, hat über ein Drittel (35%) der Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten eine solche Vereinbarung geschlossen. Noch deutlicher wird die Größenabhängigkeit betrieblicher Bündnisse, wenn man sich die Beschäftigtenanteile ansieht. So

<sup>3</sup> Dadurch reduziert sich die Fallzahl auf ca. 70% der im Querschnitt zur Verfügung stehenden Betriebe.



arbeiten nur 2% der Beschäftigten in Kleinbetrieben (unter 50 Beschäftigte) in einer Firma, in der eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung gilt. Der Anteil steigt auf 43% in Großbetrieben mit mindestens 500 Beschäftigten. Das heißt aber auch, dass betriebliche Bündnisse ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in größeren Betrieben sind.

**Tab. 2: Verbreitung betrieblicher Bündnisse nach Branche 2006**

(Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte\*)

Anteile in %	Betriebe mit betrieblichen Bündnissen	Beschäftigte in Betrieben mit betriebl. Bündnissen
Bergbau/Energie	3	16
Produktionsgüter	6	26
Investitionsgüter	6	35
Verbrauchsgüter	3	15
Baugewerbe	2	4
Handel/Reparatur	2	5
Verkehr/Nachrichten	5	17
Kredit/Versicherung	4	11
Dienste für Unternehmen	2	6
sonstige Dienste	1	6
<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006

Betrachtet man nun die Verbreitung betrieblicher Bündnisse nach Wirtschaftszweigen (Tabelle 2), so zeigt sich ein differenziertes Bild. Am häufigsten werden betriebliche Vereinbarungen im Bereich der Produktions- (6%) und Investitionsgüterindustrie (6%) und im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung (5%) geschlossen. Im Produktions- und Investitionsgüterbereich sind ein Viertel bzw. sogar ein Drittel der Beschäftigten in Betrieben mit betrieblichen Bündnissen tätig, im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung sind es immerhin noch 17%. Von geringer Bedeutung sind Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung in den Dienstleistungen für Unternehmen und den sonstigen Dienstleistungen, sowie im Handel und im Baugewerbe. Nur 2% der Betriebe des Handels sowie der Dienste für Unternehmen, bei den sonstigen Diensten sogar nur 1%, haben ein betriebliches Bündnis geschlossen. Diese Bündnisse gelten für rund 6% der Beschäftigten in den Dienstleistungsbetrieben, für 5% der Beschäftigten in Handel und Reparatur und für nur 4% der Beschäftigten im Baugewerbe. Ein erheblicher Teil dieser Differenzen hängt sicherlich von der Größenstruktur in den einzelnen Wirtschaftszweigen ab.

Der Anteil an betrieblichen Bündnissen von nur 2% im IAB-Betriebspanel ist im Vergleich zu den beiden anderen großen empirischen Untersuchungen (WSI-Betriebsrätebefragung und BISS-Befragung) eher gering. Allerdings weichen sowohl die Grundgesamtheiten als auch die Fragestellungen erheblich voneinander ab, ebenso wie die Befragungszeitpunkte.

In der WSI-Betriebsrätebefragung wurden Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 20 Beschäftigten, die einen Betriebsrat haben, erfasst. Sie weist für 2003 einen Anteil von 23% Betrieben mit Bündnissen aus. In der WSI-Erhebung von 1999 waren es dagegen noch 30% der Betriebe. Massa-Wirth/Seifert (2004: 250) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer „gewisse(n) „Sättigung“ in der Verbreitung von BBW (Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsstärkung – d. Verf.)“. Grenzt man die Auszählungen des IAB-Betriebspanels ebenfalls auf Betriebe mit Betriebsrat und mindestens 20 Beschäftigten ein, so geben 16% der Betriebe an, eine Vereinbarung geschlossen zu haben. Allerdings wird hier nicht allgemein nach betrieblichen Bündnissen gefragt, sondern explizit nach Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, die Leistungen und Gegenleistungen von Belegschaft und Geschäftsleitung beinhalten. Die Beidseitigkeit der Vereinbarung – also Zugeständnisse der Arbeitnehmer und Zusagen der Arbeitgeber – ist in dieser Befragung also konstitutiver Bestandteil eines betrieblichen Bündnisses.<sup>4</sup>

In der WSI-Betriebsrätebefragung lässt sich diese definitorische Einschränkung ansatzweise nachvollziehen. Ein Anteil von 13% der vereinbarten Bündnisse enthält laut Auskunft der Betriebsräte keine Arbeitgeberzusagen. Folglich verbleiben rund 20% der Betriebe mit einem betrieblichen Bündnis, das in etwa der engen definitorischen Abgrenzung im IAB-Betriebspanel entspricht.

In der BISS-Untersuchung liegt der Anteil an Betrieben mit Bündnissen bei privatwirtschaftlichen Betrieben ab 10 Beschäftigten bei 7%. Der entsprechende Wert im IAB-Betriebspanel liegt bei 4%. In der BISS-Befragung wurde jedoch nur nach einer formellen Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung gefragt. Die Beidseitigkeit der Vereinbarung war auch hier nicht Bestandteil der Fragestellung und über den Anteil an Bündnissen, bei dem keine Verpflichtung der Arbeitgeberseite vorliegt, liegen hier keine Informationen vor.

Alles in Allem lässt sich festhalten, dass sich die Ergebnisse aus den verschiedenen vorliegenden Erhebungen nur schwer miteinander vergleichen lassen, was vor allem den unterschiedlichen Grundgesamtheiten und abweichenden Fragestellungen u. U. auch den unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten geschuldet ist. Die Zahlen des IAB-Betriebspanels stellen aufgrund der engen Definition eines betrieblichen Bündnisses sicherlich die Untergrenze der Verbreitung dieses Instruments dar. Allerdings müssen die in der öffentlichen Diskussion häufig zitierten deutlich höheren Zahlen des WSI vor dem Hintergrund des betrachteten Segments der Betriebslandschaft gesehen und entsprechend eingeordnet werden. Klar dürfte geworden sein, dass betriebliche Bündnisse kein auf breiter Front eingesetztes Instrument sind. In bestimmten Wirtschaftszweigen und vor allem in großen Betrieben spielen sie aber eine wichtige Rolle.

---

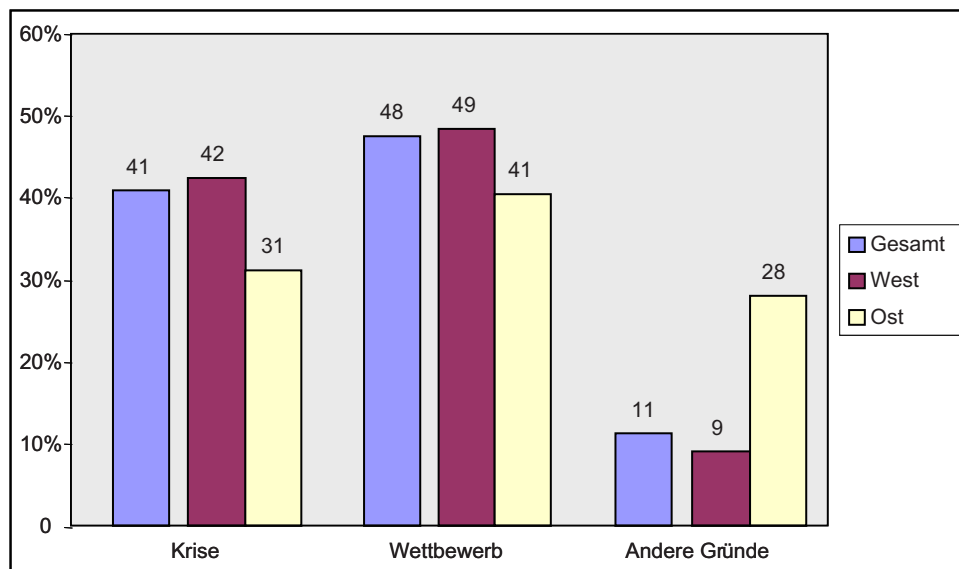
<sup>4</sup> Die Frage lautet: „Gibt es in Ihrem Betrieb derzeit eine zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft bzw. deren Interessensvertretung geschlossene Vereinbarung zur Beschäftigungs- oder Standortsicherung? Gemeint sind Vereinbarungen, die Leistungen und Gegenleistungen *beider* Parteien beinhalten.“



### **Bündnisart und vereinbarte Maßnahmen**

Betrachten wir nun die Angaben der Betriebe zur Motivation bzw. den betrieblichen Hintergrund für den Abschluss einer Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung, so zeigen sich einige bemerkenswerte Ergebnisse. Nur ein Viertel der entsprechenden Betriebe gibt an, das Bündnis als Reaktion auf eine *aktuelle* Krise geschlossen zu haben. Jeder sechste Betrieb ergriff damit nach eigenen Angaben präventive Maßnahmen gegen eine *bevorstehende* Krise. Dieser mit 4 von 10 Fällen eher niedrige Anteil von im weiteren Sinne „Krisenbündnissen“ (siehe Abb. 1) geht damit einher, dass ca. jedes zweite Bündnis zur generellen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit vereinbart wurde.

**Abb. 1: Art des betrieblichen Bündnisses** (Basis: Betriebe mit betrieblichem Bündnis)



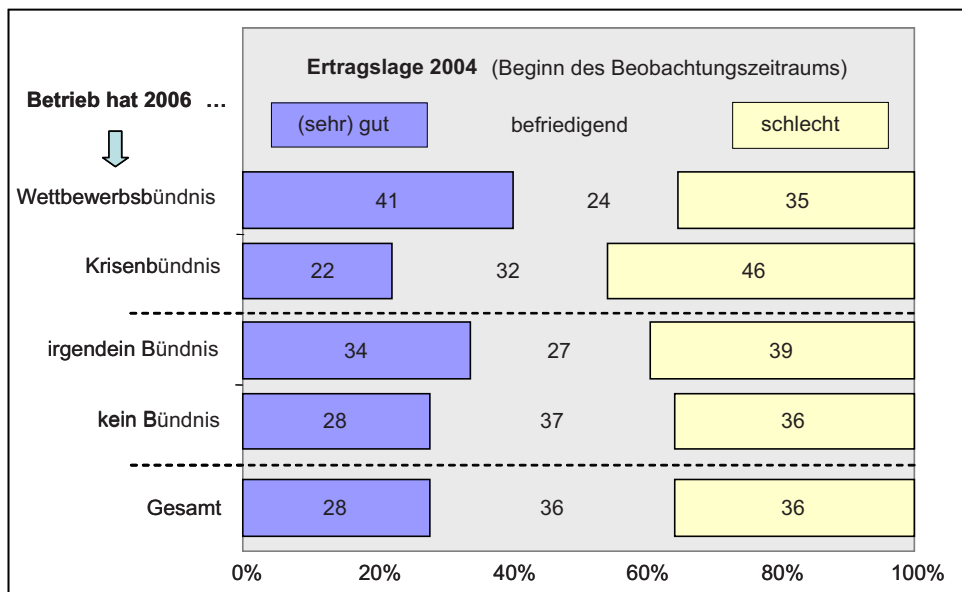
Quelle: IAB-Betriebspanel 2006

Damit bestätigen auch die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels eine weitgehende Bedeutungsverschiebung betrieblicher Bündnisse weg von einem Instrument zur akuten Krisenbewältigung („Rettung nachweislich existenzbedrohter Betriebe“) hin zu einem Mittel zur Förderung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Tendenziell sind es eher kleinere Betriebe, die Krisenbündnisse abschließen. Mit wachsender Betriebsgröße werden dagegen häufiger Wettbewerbsbündnisse vereinbart. Branchenspezifische Schwerpunkte lassen sich für die Bauwirtschaft und Teile des Verarbeitenden Gewerbes (Produktions- und Investitionsgüter) in Richtung Krisenbündnisse und für den Bereich Kredit/Versicherungen und die Verbrauchsgüterindustrie in Richtung Wettbewerbsbündnisse identifizieren (ohne Tabelle).

Diese „Popularität“ von Wettbewerbsbündnissen verlangt nach einer genaueren Betrachtung der wirtschaftlichen Situation der Betriebe vor Abschluss eines Bündnis-

ses. Im IAB-Betriebspanel steht dazu die Frage nach der Einschätzung der Ertragslage des Betriebs zur Verfügung. Von den Betrieben, die im Betrachtungszeitraum 2004 bis 2006 existierten, berichteten 28% zu Beginn über eine gute bzw. sehr gute und 36% über eine schlechte Ertragslage (siehe Abb. 2). Wurde in der Zeit danach eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung getroffen, so tendierten die Einschätzungen mehr zu den Extremen. Immerhin 34% dieser Betriebe konstatierten eine (sehr) gute Ertragslage aber auch 39% eine schlechte. Dies erklärt sich durch die deutlich häufigeren positiven Bewertungen vor Abschluss eines Wettbewerbsbündnisses (41%) und den ebenfalls zahlreicheren negativen Beurteilungen im Vorfeld eines Krisenbündnisses (46%). Auf der einen Seite werden also Wettbewerbsbündnisse von vielen Betrieben eingesetzt, die ihre ohnehin gute Performance durch entsprechende Maßnahmen weiter verbessern wollen. Das Bündnis ist hier offensichtlich, wie weiter oben schon beschrieben, Ausdruck oder Bestandteil einer generellen Strategie, um die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs zu erhöhen. Andererseits verwundert es etwas, dass nur knapp die Hälfte der Betriebe, die ein Krisenbündnis vereinbaren, über eine schlechte Ertragslage klagen (vgl. Massa-Wirth 2007: 89f.).

**Abb. 2: Betriebliche Bündnisse und Ertragslage**  
(Basis: Betriebe mit betrieblichem Bündnis)



\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck  
Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2006

Der (gefühlte) Hintergrund, der den Anlass für den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses darstellt, sollte sich auch auf die inhaltliche Fokussierung, sprich die vereinbarten Maßnahmen auswirken. In den Fragestellungen des IAB-Betriebspanels wurden zwei Bündel von Zugeständnissen der Beschäftigten unterschieden und zwar solche, die sich auf die Arbeitszeitgestaltung und solche, die sich auf die Lohngestal-

tung bezogen. Darüber hinaus wurde auch nach begleitenden arbeitsorganisatorischen Maßnahmen und flankierenden Qualifikationsmaßnahmen gefragt.

**Tab. 3: Bündnisart und vereinbarte Maßnahmen**  
(Basis: Betriebe mit betrieblichen Bündnissen)

\* Anteile in Prozent \*

vereinbarte Maßnahmen	Alle betriebl. Bündnisse	Krisenbündnisse	Wettbewerbsbündnisse
(auch) AZ-Maßnahmen	92	89	94
(auch) Lohn-Maßnahmen	80	88	75
beides	73	78	70
nur AZ-Maßnahmen	20	11	25
nur Lohn-Maßnahmen	7	10	5
alle Bündnisbetriebe	100	100	100
AZ-Maßnahmen (im Einzelnen)	Mehrfachantworten		
Einführung/Ausweit./Neuregel. v. AZ-Konten	53	49	56
Abbau von Mehrarbeit	41	27	<b>51</b>
Längere Arbeitszeiten m. Entlohnungsanpassung	27	20	<b>31</b>
Längere Arbeitszeiten o. Entlohnungsanpassung	37	<b>45</b>	32
Verkürzung der Arbeitszeiten	12	<b>19</b>	8
Umwandlung Vollzeit in Teilzeit	13	17	11
Einführung/Ausweitung Altersteilzeit	20	24	17
Sonstige Maßnahmen zu Arbeitszeiten	28	24	31
Lohn-Maßnahmen (im Einzelnen)	Mehrfachantworten		
Aussetzen tarifl. Lohnerhöhungen	38	40	36
Anrechnung v. Tariferhöh. auf Übertarif	24	18	<b>28</b>
Abstriche bei Sonderzahlungen u.ä.	62	<b>74</b>	54
Umwandlung fester Einkommensteile in variable	19	10	<b>25</b>
Absenkung der Grundvergütung	29	<b>43</b>	19
Abstriche bei Zuschlägen	24	25	23
Einführung abgesenkter Einstiegslohne/Niedriglohn	14	16	12
Sonstige Maßnahmen zur Vergütung	26	23	28
Arbeitsorganisatorische Maßnahmen	9	6	11
Flankierende Qualifikationsmaßnahmen	24	21	25

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck  
Quelle: IAB-Betriebspanel 2006

Insgesamt vereinbaren fast 3 von 4 Betrieben sowohl Maßnahmen, die sich auf die betrieblichen Arbeitszeiten beziehen, als auch solche, die die Lohngestaltung betreffen (siehe Tab. 3). Wo Krisenbündnisse vorliegen, werden öfter beide Handlungsfelder anvisiert. Allerdings ist es bei Wettbewerbsbündnissen relativ häufig der Fall, dass man

sich nur auf die Veränderung der betrieblichen Arbeitszeiten verlässt. Ausschließlich Zugeständnisse bei der Lohngestaltung kommen dagegen nur in Ausnahmefällen und noch am ehesten in Krisenbündnissen vor. Auch die Durchsicht der Maßnahmen im Einzelnen liefert Hinweise darauf, dass in Betrieben mit Wettbewerbsbündnissen eher durch eine Anpassung bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeiten und moderate Eingriffe bei der Entlohnung (reale Einbußen beim Lohnniveau werden eher vermieden) der Betrieb konkurrenzfähig gehalten werden soll. Wurden Krisenbündnisse vereinbart, sind tatsächlich häufiger Zugeständnisse angesagt, die „ans Eingemachte gehen“, wie z.B. „längere AZ ohne Anpassung der Entlohnung“, „Verkürzung der AZ“, „Abstriche bei Sonderzahlungen“ und die „Absenkung der Grundvergütung“. Solche Maßnahmen kommen bei Wettbewerbsbündnissen deutlich seltener vor.

Die Ergebnisse zur Integration begleitender arbeitorganisatorischer bzw. qualifikatorischer Maßnahmen fügen sich tendenziell in dieses Bild. Beides ist eher Bestandteil der Bündnisvereinbarung, falls es um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geht, wobei erstere insgesamt eher selten vorkommen (in knapp jedem zehnten Bündnisbetrieb). Parallele Qualifikationsanstrengungen werden dagegen in ungefähr jedem vierten Betrieb mit betrieblichem Bündnis unternommen.

Insgesamt ergibt sich damit kein eindeutiges Bild des Zusammenhangs von vereinbartem Bündnis und eingeschätzter wirtschaftlicher Situation bzw. den jeweils vereinbarten Maßnahmen. In der Tendenz lassen sich aber unterschiedliche Logiken des Einsatzes von betrieblichen Bündnissen entlang der von den Betrieben getroffenen Einordnung identifizieren. Damit stützen die deskriptiven Ergebnisse eine getrennte Betrachtung der beiden Bündnisarten.

### ***Betriebliche Bündnisse und Interessenvertretung***

Das Verhältnis von betrieblichen Bündnissen und einer Tarifbindung der Betriebe ist nicht eindeutig. Bereits vorliegende Informationen über den tariflichen Hintergrund der Bündnis schließenden Betriebe zeigen, dass durchaus auch dort, wo es keine überbetrieblich vereinbarten Standards gibt (von denen dann im Rahmen von Öffnungsklauseln abgewichen werden kann) Vereinbarungen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung getroffen werden (vgl. Massa-Wirth 2007: 88). In nicht tarifgebundenen Betrieben bedarf es rein rechtlich keines solchen Instruments, um entsprechende Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Zu vermuten ist aber, dass unter der Überschrift „Betriebliches Bündnis“ und mit dem expliziten Verweis auf den Erhalt von Arbeitsplätzen leichter die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrats bzw. der Belegschaft auch in tariffreien Betrieben gewonnen werden kann.

Wenn keine Tarifbindung vorherrscht, ist die Vereinbarung eines betrieblichen Bündnisses aber ein seltenes Ereignis. Wie die Zahlen des IAB-Betriebspanels zeigen, geschieht dies nur in jedem 100. Betrieb (siehe Tabelle 4). Aber auch bei Vorliegen eines Branchentarifs machen nur 3% der privatwirtschaftlichen Betriebe (mit mindestens 5 Beschäftigten) von diesem Instrument Gebrauch. Hier schlägt wieder die Größenstruktur der Wirtschaft mit der Vielzahl von Kleinbetrieben durch (siehe oben). Auf Beschäftigte bezogen ergibt sich, dass 17% der Arbeitnehmer in den Betrieben mit Branchentarif dort tätig sind, wo ein Bündnis abgeschlossen wurde. Gilt keine Tarifbindung, arbeiten nur 3% der Beschäftigten in Betrieben mit entsprechenden

Vereinbarungen. Den größten Zuspruch finden betriebliche Bündnisse aber bei Vorliegen eines Haustarifvertrags mit 6% der Betriebe und gar 36% der Beschäftigten.

**Tab 4: Betriebliche Bündnisse (2006) und Interessenvertretung (2004)**  
(Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte\*)

Anteil in %	Betriebe mit betrieblichen Bündnissen	Beschäftigte in Betrieben mit betriebl. Bündnissen
mit Branchentarif	3	17
mit Haustarif	6	36
ohne Tarifvertrag	1	3
mit Betriebsrat	12	28
ohne Betriebsrat	1	1
<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004 & 2006

Hinsichtlich der Existenz eines Betriebsrats zeigen sich ebenfalls deutliche Unterschiede. Auch hier gibt es nur in einem von 100 Betrieben ohne Betriebsrat eine Bündnisvereinbarung, die gleiche Relation zeigt sich auf Beschäftigte bezogen. Dagegen wurde in jedem 8. Betriebsratsbetrieb eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung abgeschlossen. Da auch hier in stärkerem Maße größere Betriebe betroffen sind, arbeiten in diesen Betrieben immerhin 28% der Beschäftigten.

**Tab. 5: Betriebliche Bündnisse (2006) und Interessenvertretung (2004)**  
(Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte\*)

Anteile in %	Jeweiliger Anteil der <b>Betriebe</b> mit betr. Bündnissen	<i>Anteil an allen Betrieben (Spaltenprozent)</i>	Jeweiliger Anteil der <b>Beschäftigten</b> in Betrieben mit BB	<i>Anteil an allen Beschäftigten (Spaltenprozent)</i>
BR und Branchentarif	14	6	29	31
BR und Haustarif	12	1	42	7
BR und kein Tarif	7	2	11	6
Branchentarif und kein BR	1	35	2	23
Haustarif und kein BR	3	2	6	1
kein Tarif und kein BR	1	53	1	31
<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004 & 2006

Interessante Informationen liefert auch die gemeinsame Betrachtung von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene der Interessenvertretung. Alle Konstellationen, bei denen ein Betriebsrat beteiligt ist, weisen nicht unerhebliche Anteile von Bündnisvereinbarungen auf (siehe Tab. 5). Vor allem werden diese in Betriebsratsbetrieben mit Branchen- und Haustarif abgeschlossen. Selbst nicht tarifgebundene Betriebe mit Betriebs-

rat vereinbaren betriebliche Bündnisse in einem beachtlichen Ausmaß.<sup>5</sup> Anders sieht es bei Abstinenz einer institutionalisierten Interessenvertretung aus. Die alleinige Geltung eines Branchentarifs führt kaum zu einer Verbreitung entsprechender Vereinbarungen. Diese Zahlen verdeutlichen damit eindrucksvoll die Unverzichtbarkeit einer gesetzlich legitimierten betrieblichen Arbeitnehmervertretung für das Funktionieren des Bündnisgedankens.

#### **4. Determinanten und Kontextfaktoren für die Vereinbarung betrieblicher Bündnisse**

##### **4.1 Heuristischer Rahmen**

Die deskriptiven Auswertungen haben bereits gezeigt, dass es offensichtlich Unterschiede zwischen Bündnissen, die zur Verbesserung der Wettbewerbssituation der Betriebe geschlossen wurden, und Krisenbündnissen gibt. Im Folgenden wollen wir in multivariaten Analysen die Determinanten und Kontextfaktoren betrieblicher Bündnisse näher beleuchten. Dabei interessiert vor allem, welche Betriebe Wettbewerbsbündnisse nutzen, welche Krisenbündnisse und welche Motive dabei eine Rolle spielen. Letztlich geht es auch darum, ob die getroffene Unterscheidung der beiden Bündnisarten analytischen Wert hat. Wenn hinter deren Abschluss tatsächlich jeweils unterschiedliche betriebliche Situationen und Kalküle stehen, würde dies bei einer gemeinsamen Betrachtung aller Bündnisse u. U. dazu führen, dass vorhandene (möglicherweise gegenläufige) Zusammenhänge nicht aufgedeckt werden. Separate Schätzungen für Krisen- und Wettbewerbsbündnisse im Vergleich zu einer gemeinsamen Betrachtung sollen hierzu Aufschluss geben.

Entsprechende Fragen wurden bislang nicht theoretisch modelliert. Deshalb soll im Weiteren ein heuristischer Rahmen für die Determinanten betrieblicher Bündnisse abgesteckt werden, der es möglich macht, Betriebe mit betrieblichen Bündnissen zu charakterisieren. Neben allgemeinen ökonomischen Überlegungen kann dabei teilweise auch auf theoretische Ansätze aus der Organisationsforschung zurückgegriffen werden. Sie dienen aber in erster Linie zur Strukturierung der Einflussgrößen. Allerdings ist eine eindeutige Zuordnung nicht immer möglich.<sup>6</sup>

Für die Erklärung, welche Betriebe betriebliche Bündnisse abschließen und vor welchem Hintergrund, gelten zunächst direkte ökonomische Zusammenhänge. Ob ein Betrieb ein solches betriebliches Bündnis schließt, hängt in erster Linie von seiner *wirtschaftlichen Lage* vor dessen Abschluss ab. Dies gilt vor allem für Krisenbündnisse.

---

<sup>5</sup> Dies ist, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag, kein Widerspruch zu dem Ergebnis, dass in nur 1% der Betriebe ohne Tarifvertrag ein Bündnis existiert. In der Gruppe der tariffreien Betriebe bilden diejenigen mit Betriebsrat nur eine kleine Minderheit. Der nicht unerhebliche Anteil von Bündnisbetrieben unter diesen schlägt sich nicht in der Gesamtbilanz der Betriebe ohne Tarifbindung nieder.

<sup>6</sup> Es sei hier noch einmal darauf hingewiesen, dass alle Determinanten, die im Folgenden beschrieben werden, der Erhebungswelle 2004 des IAB-Betriebspanels entnommen sind, also vor Abschluss des betrieblichen Bündnisses. Somit können in der anschließenden multivariaten Analyse keine Endogenitätsprobleme auftreten, da die Angaben zur Vereinbarung eines Bündnisses 2006 erfasst wurden.



Wichtig wären hierfür ‚harte Fakten‘ zur Ertrags- und Gewinnlage der Betriebe. Leider stehen diese Angaben (wie bei Betriebsbefragungen üblich) im IAB-Betriebspanel nicht zur Verfügung. Deshalb müssen hier die Einschätzungen der Geschäftsleitung zu der Ertragslage im letzten Geschäftsjahr herangezogen werden. Diese Variable ist Ausdruck für die subjektive Zufriedenheit der Geschäftsleitung mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebs. Krisenbündnisse sollten eher in Betrieben mit negativen Einschätzungen hinsichtlich der Ertragslage auftreten. Wettbewerbsbündnisse werden wohl eher unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Betriebs geschlossen, da sie ja gerade nicht vor dem Hintergrund einer Krise verhandelt werden. Auch wenn es sich bei diesen Indikatoren nicht um ‚harte Fakten‘ handelt, so bestimmen doch die Einschätzungen und Erwartungen der Geschäftsführung ihr Handeln. Als Indikator eignet sich darüber hinaus die *Beschäftigungsentwicklung* in den Vorjahren (hier: 2003 – 2004), da Betriebe bei sich verschlechternder wirtschaftlicher Lage zunächst frei werdende Stellen nicht mehr besetzen. So kann eine Beschäftigungsabnahme auf eine drohende Krise hinweisen.

Ziel jedes Betriebes muss es sein, seine Kosten zu minimieren bzw. seine Kostenstruktur ständig zu verbessern. Besonders die Lohnkosten stellen für viele Betriebe einen großen Kostenanteil dar. Tarifgebundene Betriebe können diesen nicht ohne weiters beeinflussen, da sowohl die Lohnhöhe als auch die Arbeitszeiten meist in den Tarifverträgen festgelegt sind. Über tarifliche Öffnungsklauseln, die betriebliche Bündnisse ermöglichen, wird es aus Sicht der Betriebe möglich, die Personalkosten zu optimieren. Interessanterweise setzen auch nicht tarifgebundene Betriebe diese Maßnahme zur Kostensenkung oder allgemein zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ein.

Auch wenn Betriebe ihre Kosten immer im Blick haben sollten, so gibt es doch unterschiedliche Gründe für den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses. Während Krisenbündnisse – wie der Name schon sagt – eine Reaktion auf eine aktuelle oder erwartete Krise darstellen, sollen Wettbewerbsbündnisse präventiv die allgemeine Wettbewerbssituation eines Betriebes verbessern helfen. In die Analyse wird deshalb eine Reihe von Indikatoren aufgenommen, die den betrieblichen Hintergrund vor Abschluss eines Bündnisses beschreiben soll. So hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs entscheidend vom technischen Fortschritt und dessen Umsetzung im Betrieb ab. Neben einer Verbesserung der Prozesse und Abläufe im Betrieb (Prozessinnovationen und organisatorische Änderungen) zählen dazu natürlich auch die Produktinnovationen. Die Innovationsfähigkeit eines Betriebs wird auch dadurch beeinflusst, ob ein Betrieb eigene Forschung und Entwicklung betreibt oder nicht. Um die Innovationsfähigkeit der Betriebe zu beschreiben, stehen im IAB-Betriebspanel einige Variablen zur Verfügung. Dazu zählen Angaben zur Durchführung von *Produktinnovationen* und *Investitionen* in den Vorjahren, aber auch die Tatsache, ob ein Betrieb eigene *Forschung und Entwicklung* betreibt. Da Betriebe, die Wettbewerbsbündnisse abschließen, dies nicht aufgrund einer aktuellen Krise tun, ist zu erwarten, dass sie in den Vorjahren in den genannten Feldern aktiv waren. Für Betriebe mit Krisenbündnissen gilt das eher nicht, da die aktuelle Krise, in der sie sich befinden, darauf hindeutet, dass sie mangels technischen Fortschritts (Rationalisierungs-)gewinne nicht realisieren konnten. Als zusätzlicher Indikator wird die Frage aufgenommen, ob *geplante Innovationen*

gescheitert sind. Gescheiterte Innovationen dürften tendenziell die Wahrscheinlichkeit für den Abschluss eines Krisenbündnisses erhöhen.

Betriebliche Bündnisse haben allgemein das Ziel, die Kostenstruktur der Betriebe, insbesondere natürlich die Lohnkostenstruktur, zu verbessern. Um diesen Einfluss auf den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses zu erfassen, werden in die Schätzung die tatsächlichen durchschnittlichen *Lohnkosten pro Beschäftigten* (Vollzeitäquivalent) aufgenommen. Hier ist der erwartete Zusammenhang positiv. Das heißt, je höher die Löhne, desto wahrscheinlicher eine betriebliche Vereinbarung. Zudem wird die *Umsatzproduktivität* (Umsatz pro Vollzeitäquivalent) aufgenommen als Maß für die „Performance“ des Betriebs, sprich seiner Wettbewerbsfähigkeit im Vorfeld einer möglichen Bündnisvereinbarung.

Neben den Löhnen beeinflusst auch die Arbeitszeit der Beschäftigten die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, da die Lohnkosten unmittelbar mit der geleisteten Arbeitszeit zusammenhängen. In betrieblichen Bündnissen werden überwiegend Veränderungen bei den Arbeitszeiten vereinbart. Der Zusammenhang zwischen *vereinbarter Arbeitszeit* und der Einführung eines betrieblichen Bündnisses ist theoretisch unbestimmt. Einerseits ist es denkbar, dass Betriebe mit einer bislang kürzeren Wochenarbeitszeit eher betriebliche Bündnisse schließen, um so eine Arbeitszeitflexibilisierung oder eine Verlängerung der Arbeitszeit zu erreichen. Andererseits könnte es auch sein, dass Betriebe mit vergleichsweise langen Arbeitszeiten ein Bündnis zur Verkürzung der Arbeitszeit schließen, um auf einen Auftragsmangel zu reagieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Krisenbündnis vereinbart wird, dürfte dort höher sein, wo bislang kaum Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ergriffen wurden und im Zuge des Bündnisses quasi ein Nachholbedarf gedeckt wird. Im Falle von Wettbewerbsbündnissen sollten die Betriebe schon im Zuge ihrer bisherigen Anpassungsbemühungen eher von den Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Einführung bzw. Ausweitung von *Arbeitszeitkonten*) Gebrauch gemacht haben.

Überlegungen aus der Transaktionskostentheorie (vgl. Lenk: 1998) zeigen, dass der Koordinationsaufwand in Betrieben mit der Betriebsgröße zunimmt und damit höhere Kosten bei der Information der Belegschaft und Aushandlung von Verträgen verbunden sind. Eine wesentliche Determinante für beide Bündnisformen stellt somit die *Anzahl der Beschäftigten* dar. In Kleinbetrieben dürften demnach eher informelle Regelungen und Absprachen bevorzugt werden bzw. formelle Regelungen zu aufwändig sein. Mit steigender Betriebsgröße kann sich ein Betrieb nicht mehr auf informelle Regelungen verlassen, sondern muss klare Vereinbarungen, die transparent für alle Beschäftigten sind, treffen. Zudem gibt es in größeren Betrieben eigene Personalabteilungen mit den entsprechenden arbeits- und tarifrechtlichen Kenntnissen. Es ist also davon auszugehen, dass die Beschäftigtenzahl eines Betriebs die Wahrscheinlichkeit für den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses positiv beeinflusst. Um einen eventuellen nicht linearen Zusammenhang abbilden zu können, wird die logarithmierte Beschäftigtenzahl verwendet.

Der Einfluss der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten eines Betriebs auf den Abschluss eines Bündnisses soll aus zwei Gründen in die Schätzung aufgenommen werden: Zum einen können einem Betrieb sehr unterschiedliche tatsächliche Kosten beim Personalabbau oder -aufbau entstehen, je nachdem, ob er eher Hochqualifizierte

oder Geringqualifizierte beschäftigt. Zum anderen spielen hier auch wieder Transaktionskosten eine Rolle. Es werden deshalb eine Reihe von Beschäftigtenanteilen in die Schätzung aufgenommen, so der *Anteil Hochqualifizierter*, der der *Geringqualifizierten*, der *Anteil der Leiharbeiter* und der *Befristeten*. In Betrieben mit einem hohen Anteil Hochqualifizierter ist ein eventuell notwendiger Personalabbau mit hohen Kosten (z.B. Abfindungen) und Verlusten beim Humankapital verbunden. Eine spätere erneute Einstellung Hochqualifizierter führt zu einem hohen Suchaufwand. Außerdem ist die Außenwirkung der Entlassung Hochqualifizierter für den Betrieb sehr ungünstig. Um dies zu vermeiden, wird einem Betrieb unter Umständen eher daran gelegen sein, ein betriebliches Bündnis abzuschließen. Umgekehrt ist es denkbar, dass hier der Betrieb sein grundsätzliches Interesse an einem betrieblichen Bündnis nicht in eine Vereinbarung umsetzen kann, da es möglicherweise nicht im Interesse der hochqualifizierten Beschäftigten liegt, Zugeständnisse zu machen. Diese Beschäftigtengruppe hat im Allgemeinen gute Chancen, bei anderen Firmen einen Job zu finden und muss deshalb nicht unbedingt Änderungen bei Arbeitszeit und/oder Lohn hinnehmen. Der Einfluss dieser Variablen ist folglich theoretisch unbestimmt.

Für Betriebe mit einem hohen Anteil Geringqualifizierter ist ein Personalabbau mit geringeren Kosten verbunden. Auch ein eventuell notwendiger späterer Personalabbau kann relativ problemlos erfolgen, weil gering qualifiziertes Personal leicht zu bekommen ist und die Einarbeitungszeiten kurz sind. Ein betriebliches Bündnis scheint in diesen Betrieben weniger zweckmäßig. Ähnliches gilt für Betriebe mit vielen Leiharbeitern oder befristeten Beschäftigten. Mit diesen Randbelegschaften kann der Personalbedarf flexibel angepasst werden, so dass eine betriebliche Vereinbarung weniger notwendig sein sollte.

Die Aushandlung von Partizipations- und Interessensregulierungsformen sind immer auch von den „Organisations- und Verhandlungskulturen“ (Bosch et al. 1999: 29) der Betriebe abhängig. Betriebskulturelle Unterschiede können vor allem über die Betriebsgröße und die Art der Betriebsführung erfasst werden. Ob ein Betrieb manager- oder eigentümergeführt ist, wird zwar im IAB-Betriebspanel nicht erhoben, als Proxy kann jedoch die *Rechtsform eines Betriebs* verwendet werden. Es ist zu erwarten, dass Einzelunternehmen und Personengesellschaften eher informelle Regelungen bevorzugen, da sie häufig kleinbetrieblich organisiert sind und vom Inhaber geleitet werden, der selbständig entscheidet (Stichwort: „Herr im Haus“). Ein betriebliches Bündnis wird entsprechend seltener geschlossen werden. Kapitalgesellschaften und GmbHs hingegen können sich schon aufgrund ihrer Komplexität nicht auf informelle Regelungen verlassen. Außerdem sind formelle Regelungen und Abläufe auch auf anderen Gebieten (z. B. der Bilanzierung) notwendig und damit der Geschäftsführung vertraut. Der Abschluss eines betrieblichen Bündnisses wird somit wahrscheinlicher. Dieser Einfluss wird sowohl für Krisen- als auch für Wettbewerbsbündnisse erwartet. Darüber hinaus wird in den Schätzungen berücksichtigt, ob ein *Betrieb auslandskontrolliert* ist oder nicht, da dies auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat. Auslandskontrollierte Betriebe werden möglicherweise seltener betriebliche Bündnisse abschließen, wenn die ausländischen Eignern zugeschriebene Skepsis gegenüber den (über-)regulierten deutschen Arbeitsbeziehungen zutrifft. Dies sollte sich in einer Zurückhaltung bei Aushandlungen mit einer institutionalisierten Arbeit-

nehmervvertretung und letztlich selteneren Vereinbarungen mit expliziten vertraglichen Zugeständnissen der Arbeitgeberseite äußern.

Überlegungen der Pfadabhängigkeit (vgl. Schreyögg et al. 2004: 1301) unterstreichen die Beharrungs- und Strukturierungskraft bestehender betrieblicher Strukturen. So wird argumentiert, dass die Entwicklung einer Organisation entlang bestimmter Pfade verläuft, die – einmal eingeschlagen – so leicht nicht wieder verlassen werden (können). Umgekehrt bedeutet das, dass aktuelle Entscheidungen von „gewachsenen“ betrieblichen Strukturen abhängen. In unserer Untersuchung erwarten wir aufgrund dieser Überlegungen einen Einfluss des Betriebsalters auf die Wahrscheinlichkeit ein betriebliches Bündnis abzuschließen. Das *Alter eines Betriebs* wird vermutlich die Wahrscheinlichkeit, dass ein betriebliches Krisen- oder Wettbewerbsbündnis vereinbart wird, erhöhen. Ältere Betriebe gelten als eher strukturkonservativ und könnten Entwicklungen am Markt „verschlafen“ haben. Jüngere Betriebe müssen größere Anstrengungen unternehmen, um sich zu etablieren und dürften deshalb auch näher an den aktuellen Entwicklungen des Marktes sein. Dazu wird auch die Tatsache beitragen, dass ältere Betriebe häufiger tarifgebunden sind als jüngere (vgl. Kohaut/Schnabel 2003: 324). Jüngere Betriebe haben auch sonst weniger rechtliche Restriktionen zu beachten (z. B. Sonderregelungen beim Kündigungsschutz oder bei der Befristung von Beschäftigten) und können so flexibel reagieren, ohne dass ein betriebliches Bündnis abgeschlossen werden muss.

Natürlich dürfen die *Tarifbindung* und das Vorhandensein eines *Betriebsrats* in den Schätzungen nicht fehlen. Schließlich sind sie ursprünglich Voraussetzung für den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses gewesen. Mittlerweile gibt es – wie bereits erwähnt – auch in nicht tarifgebundenen Betrieben Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, aber auch aufgrund der deskriptiven Ergebnisse ist anzunehmen, dass betriebliche Bündnisse noch immer sehr viel häufiger in Betrieben mit Tarifbindung und Betriebsrat auftreten. Um dabei dem Zusammenspiel von überbetrieblicher und betrieblicher Ebene der Interessenvertretung gerecht zu werden, nehmen wir Dummyvariablen aus der Kombination von Branchen- bzw. Tarifbindung und der Existenz eines Betriebsrats mit in die Schätzungen auf.

Zuletzt finden noch drei Kontrollvariablen Berücksichtigung. Zunächst scheint der *Standort des Betriebes* eine wichtige Einflussgröße zu sein. Da im Osten der Bundesrepublik weiterreichende Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen existieren und die Beschäftigten in Ostdeutschland aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage als konzessionsbereiter gelten, wird er als Variable in die Schätzung aufgenommen (vgl. Massa-Wirth 2007: 95). Außerdem gelten auch 18 Jahre nach der Wiedervereinigung nach wie vor unterschiedliche Traditionen und Vorstellungen insbesondere in Bezug auf die industriellen Beziehungen, die sich anhand von Überlegungen der Pfadabhängigkeit auch theoretisch einordnen lassen.

Als zweites wird eine Kontrollvariable einbezogen, die anzeigt, ob es in dem *Betrieb bereits in früheren Jahren ein betriebliches Bündnis* gab, das mittlerweile ausgelaufen ist. Dahinter steckt die Vermutung, dass es den Betrieben leichter fallen dürfte, eine entsprechende Vereinbarung zu treffen, die schon einmal in der Vergangenheit die orga-

nisatorischen und verfahrenstechnischen Voraussetzungen geschaffen hatten, um ein betriebliches Bündnis abzuschließen.<sup>7</sup>

Zuletzt wird die *Branchenzugehörigkeit* der Betriebe als Dummyvariable in das Modell aufgenommen. So können branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden.

#### 4.2 Ökonometrische Schätzungen

Der Zusammenhang dieser möglichen Determinanten mit der Wahrscheinlichkeit ein betriebliches Bündnis abzuschließen soll im Weiteren anhand mehrerer Modellschätzungen überprüft werden. Dabei interessiert uns auch, wie oben erläutert, in wie weit sich aus der getrennten Betrachtung von Krisen- und Wettbewerbsbündnissen ein Erkenntnisgewinn ergibt. Da die abhängigen Variablen (Bündnis: ja/nein, Krisenbündnis: ja/nein, Wettbewerbsbündnis: ja/nein) jeweils nur dichotome Ausprägungen aufweisen, bietet sich die Verwendung von Probit-Schätzungen an. Mit dieser Vorgehensweise können – unter Kontrolle aller anderen Einflussfaktoren – betriebliche Faktoren identifiziert werden, die betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung wahrscheinlicher machen.

Ob und in welcher Form die eben vorgestellten Variablen tatsächlich einen Einfluss auf den Abschluss einer betrieblichen Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung haben, ist aus den in Tabelle 6 dargestellten Ergebnissen ersichtlich. Dabei bleibt unser Anspruch, wie schon erwähnt, bescheiden, in dem wir Merkmale herausarbeiten wollen, durch die sich Betriebe charakterisieren lassen, die ein betriebliches (Krisen-/Wettbewerbs-) Bündnis abschließen.

Ein erster Vergleich der einzelnen Schätzungen ergibt, dass sich die Ergebnisse in einigen Punkten durchaus unterscheiden und sich interessante Unterschiede der beiden Bündnisarten zeigen, die bei einer gemeinsamen Betrachtung aller Bündnisse verdeckt blieben. Das beginnt schon mit der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation. Im Vorfeld einer Bündnisvereinbarung häufen sich tatsächlich die Klagen über eine schlechte Ertragslage. Dies ist aber allein auf die ungünstigen Einschätzungen in den Betrieben mit Krisenbündnissen zurückzuführen. Wie nicht anders erwartet, zeigt sich vor Abschluss eines Wettbewerbsbündnisses kein solcher Zusammenhang. Damit werden auch die Ergebnisse der Deskription bestätigt. Die vorausgegangene Beschäftigungsentwicklung stellt nur in der Gesamtschätzung einen Indikator für den baldigen Abschluss eines betrieblichen Bündnisses dar. In den beiden Teilschätzungen weist die

---

<sup>7</sup> Endogenitätsprobleme entstehen aus unserer Sicht durch die Einbeziehung dieser Variablen nicht, weil die Betriebe im IAB-Betriebspanel explizit gefragt werden, ob es bereits in der Vergangenheit Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung gab, die mittlerweile ausgelaufen sind. Für das aktuell existierende Bündnis wird zudem das Jahr des Abschlusses erfragt. In der vorliegenden Untersuchung werden nur Bündnisse betrachtet, die 2005 oder 2006 geschlossen wurden. Nichts desto weniger wurden alternative Modelle geschätzt, einerseits Varianten ohne diese Variable, andererseits solche, bei denen die Betriebe ausgeschlossen wurden, die bereits in der Vergangenheit ein betriebliches Bündnis hatten. Die Ergebnisse bleiben im Wesentlichen unverändert. Die Modelle können auf Wunsch bei den Autoren eingesehen werden.



Variable zwar in die erwartete Richtung, sprich Personalabbau im Vorfeld, bleibt aber unterhalb der üblichen Signifikanzniveaus.

**Tab. 6: Determinanten und Kontextfaktoren betrieblicher Bündnisse**  
(Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte\*)

Unabhängige Variablen	alle Bündnisse			Krisenbündnisse			Wettbewerbsb.		
	Koeff.	Sign.	t	Koeff.	Sign.	t	Koeff.	Sign.	t
schlechte Ertragslage	0,008	++	2,04	0,004	+++	2,81	0,000		0,17
Beschäftigungsveränderung 03-04	-0,004	--	-1,98	-0,001		-1,05	-0,001		-0,89
Produktinnovation	0,001		0,27	0,001		0,93	0,000		-0,15
Investitionen	-0,003		-0,58	0,002		1,38	-0,001		-0,75
Betrieb betreibt F&E	0,004		0,91	-0,002	-	-1,95	0,005	+++	2,62
gescheiterte Innovationen	0,028	+++	4,51	0,004	++	2,25	0,003		1,48
Lohn pro Vollzeitäquivalent	0,009		1,52	0,000		-0,13	0,004	++	2,00
Umsatz pro Vollzeitäquivalent	-0,004		-1,60	-0,001	-	-1,87	-0,001		-0,62
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	-0,005	---	-5,36	-0,001	-	-1,70	-0,001	---	-3,93
Arbeitszeitkonten	0,019	+++	4,16	0,002		1,15	0,004	++	2,33
Beschäftigtenzahl (log)	0,011	+++	6,54	0,001	+	1,94	0,002	+++	3,96
Anteil gering Qualifizierter	0,009		1,10	0,000		0,13	0,006	++	2,39
Anteil Unsolventen	0,018		1,30	0,005		1,28	0,003		0,59
Anteil Leiharbeiter	-0,001		-0,04	0,005		1,04	0,003		0,37
Anteil befristet Beschäftigter	-0,008		-0,42	0,002		0,55	-0,008		-1,27
Personengeführter Betrieb	-0,010		-1,49	-0,005	--	-2,10	-0,003		-1,06
Ausländische Eigentümer	-0,007		-1,45	-0,001		-0,53	-0,001		-0,86
Gründung vor 1997	0,002		0,41	0,001		0,46	0,000		0,17
Betrieb in Westdeutschland	-0,009	-	-1,92	0,001		0,84	-0,004	--	-2,37
Betriebsrat und Branchentarif	0,055	+++	6,05	0,005	+	1,79	0,021	+++	4,60
kein Betriebsrat und BraTV	0,000		-0,03	0,001		0,63	-0,003		-0,90
Betriebsrat und Haustarif	0,079	+++	5,81	0,001		0,54	0,033	+++	4,55
kein Betriebsrat und HausTV	0,036	++	2,06	0,001		0,19	0,012		1,47
Betriebsrat und kein Tarif	0,028	+++	2,87	0,003		1,04	0,009	++	2,10
(Referenz: weder noch)									
schon früher ein Bündnis	0,164	+++	11,56	0,028	+++	5,89	0,040	+++	7,74
Dummies für Wirtschaftszweige	nicht signifikant			nicht signifikant			nicht signifikant		
Chi <sup>2</sup>	723,89			191,54			393,95		
Pseudo R <sup>2</sup>	0,37			0,24			0,36		
Fallzahl (Betriebe)	5365			5192			5192		

Anm.: +++/++/+ bzw. --/--/- signalisieren einen signifikant positiven bzw. negativen Zusammenhang auf dem 1%/5%/10%-Niveau.

\* ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004 - 2006

Von den Variablen, die auch mit Blick auf die Unterscheidung der beiden Bündnisarten einen Eindruck von der ‚Performance‘ der Betriebe im Vorfeld der Bündnisvereinbarung – sei es durch eher harte Fakten oder durch die Einschätzung der Befragten – geben sollen, geht nur zum Teil ein erkennbarer Einfluss aus. In Bezug auf die Innovationsfähigkeit und die Investitionsbereitschaft der Betriebe lassen sich keine Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit jedweder Bündnisvereinbarung nachweisen. Anders sieht es mit den F&E-Anstrengungen der Betriebe aus. Zwar ist auch hier in der Gesamtschätzung kein Zusammenhang erkennbar. Bei einer getrennten Betrachtung weisen aber Betriebe, die Krisenbündnisse vereinbaren, deutliche Defizite auf.



Kommt es dagegen zu Wettbewerbsbündnissen, sind die Betriebe eher gut aufgestellt. Dazu passt auch, dass im Vorfeld von Krisenbündnissen die Betriebe signifikant häufiger das Scheitern von geplanten Produkt- oder Verfahrensinnovationen beklagen (was sich ebenfalls in der Gesamtschätzung zeigt).

Diese Unterschiede setzen sich auch bei Betrachtung des Lohnniveaus und der Umsatzproduktivität der Betriebe fort. Krisenbetrieben kann auf Basis der Ergebnisse ein Produktivitätsproblem unterstellt werden. Wettbewerbsbetriebe zahlen eher höhere Löhne, was sich in das bisherige Bild fügt, dass es sich hierbei um Betriebe handelt, die bereits gut im Wettbewerb stehen.

Vor allem für die Wettbewerbsvariante unter den Bündnissen bestätigt sich der vermutete negative Zusammenhang mit dem Umfang der durchschnittlich vereinbarten betrieblichen Wochenarbeitszeit im Vorfeld der Vereinbarung. Dies kann mit dem erhöhten Druck auf die Betriebe durch in der Vergangenheit vollzogene Arbeitszeitverkürzungsschritte zu tun haben. Eine eher organisationstheoretische Erklärung wäre, dass Betriebe, die bereits intensive Erfahrung mit der betrieblichen Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen (im Rahmen von Betriebsvereinbarungen) haben, sich leichter mit dem Bündnisgedanken anfreunden. Daneben zeigt sich auch bei Wettbewerbsbündnissen das erwartete Bild einer schon vor Vereinbarung eines Bündnisses an der Anpassungsfähigkeit des Betriebs arbeitenden Geschäftsleitung in der erhöhten Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Arbeitszeitkonten.

Größere Betriebe vereinbaren tatsächlich mit höherer Wahrscheinlichkeit ein betriebliches Bündnis. Damit bestätigen sich unsere transaktionskostentheoretischen Überlegungen. Dass dies vor allem für die Wettbewerbsvariante gilt, mag daran liegen, dass im Falle einer Krisenbewältigung, wo u.U. Vereinbarungen mit existentiellen Inhalten ausgehandelt werden, die Beteiligten sich tendenziell auch in kleineren Betrieben lieber auf formale Regelungen verlassen, was den erwarteten Zusammenhang abschwächt.

Die Beschäftigtenstruktur hat keinen Einfluss darauf, ob ein (Krisen-) Bündnis abgeschlossen wird oder nicht. Damit scheinen sich weder Überlegungen zum Verlust von Humankapital noch solche zu den vermeintlichen Kosten eines als notwendig erachteten Personalabbaus in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Belegschaft zu bestätigen. Beim Abschluss von Wettbewerbsbündnissen zeigt sich allein ein positiver Zusammenhang mit dem Anteil der Geringqualifizierten, der allerdings unseren Erwartungen widerspricht. Eine mögliche Erklärung wäre jedoch, dass die Arbeitgeber ihre Forderungen leichter gegenüber Geringqualifizierten durchsetzen können, da diese aufgrund mangelnder Alternativen auf dem externen Arbeitsmarkt eher von Beschäftigungsgarantien profitieren. Tendenziell sind sie auch weniger stark von Maßnahmen zum Überstundenabbau, dem Wegfall von Zuschlägen etc. betroffen als ihre höher qualifizierten Kollegen. Die Bereitschaft, von Beschäftigtenseite eine Bündnisvereinbarung einzugehen, wäre damit in Betrieben mit entsprechender Qualifikationsstruktur höher.

In den Ergebnissen zur Rechtsform des Betriebs zeigt sich auch wieder der Nutzen einer getrennten Betrachtung der Bündnisarten. Unsere Vermutungen einer besonderen Organisations- und Verhandlungskultur bestätigen sich hier allein für die

Variante der Krisenbündnisse in signifikanter Weise. Offensichtlich wird in Eigentümer geführten Betrieben (Einzelunternehmen, Personengesellschaften) von solchen Lösungen eher Abstand genommen. Hier könnte sich tatsächlich ein Unbehagen der Inhaber an bindenden, die eigene Entscheidungsfreiheit gerade in einer Krise einschränkenden Regelungen niederschlagen. In Bezug auf die zweite von uns berücksichtigte ‚Kultur‘-Variable lässt sich kein Zusammenhang in Richtung einer irgendwie gearteten Skepsis ausländischer Inhaber an einer Regulierung betrieblicher Absprachen in Form eines Bündnisses nachweisen. Auch das Alter des Betriebs spielt keine Rolle für die Vereinbarung eines betrieblichen Bündnisses.

Interessant ist darüber hinaus noch, dass es für den Abschluss eines Krisenbündnisses keine Rolle spielt, ob der Betrieb in West- oder Ostdeutschland liegt. Anders sieht es bei Wettbewerbsbündnissen aus. Diese werden häufiger in den neuen Bundesländern vereinbart. Positiv formuliert könnte man sagen, dass die Betriebe in Ostdeutschland eher die sich damit bietende Möglichkeit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit nutzen. Etwas kritischer betrachtet, sind die Beschäftigten und Betriebsräte hier unter dem Label „Betriebliches Bündnis“ mit Verweis auf den Erhalt von Arbeitsplätzen leichter zu (weitreichenden) Konzessionen bereit, ohne dass eine ökonomische Notlage vorläge. (U.U. ist die Arbeitnehmerseite auch nur schlechter über die tatsächliche wirtschaftliche Lage informiert.)

Das ursprüngliche Konzept eines betrieblichen Bündnisses zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung ging von der Geltung eines Branchentarifvertrags aus. Durch entsprechende Öffnungsklauseln sollte die Möglichkeit für die von tariflichen Standards abweichende Regelung von Arbeitszeiten und Entlohnung(sbestandteilen) im Rahmen betrieblicher Vereinbarungen ermöglicht werden, zum großen Teil unter Verweis auf den Betriebsrat als Bündnis schließenden Partner der Geschäftsleitung. Wie sich bereits in den deskriptiven Ergebnissen gezeigt hat, ist dieser ehemals konstitutive institutionelle Rahmen nicht mehr unbedingte Voraussetzung für den Abschluss betrieblicher Bündnisse. Aber auch hier gibt es Unterschiede abhängig von der Motivation der Betriebe, aktiv zu werden.

Geht es um den Abschluss eines Krisenbündnisses, scheinen wir uns noch mehr oder weniger in dem beschriebenen Rahmen zu bewegen. Denn allein die Geltung eines Branchentarifvertrags in Kombination mit der Existenz eines Betriebsrats erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit für eine Vereinbarung. Anders sieht es aus, wenn es um die generelle Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geht. Neben der ‚klassischen‘ Konstellation erhöht auch die Geltung eines Haustarifvertrags die Wahrscheinlichkeit für ein Bündnis deutlich – solange es einen Betriebsrat gibt. Selbst in tariffreien Betrieben werden häufiger entsprechende Bündnisse vereinbart, wenn ein Betriebsrat vorhanden ist, der die Arbeitnehmerinteressen vertritt. Die alleinige Bindung an einen Branchentarifvertrag ohne Betriebsrat („betriebliche Vertretungslücke“) macht ein betriebliches Bündnis dagegen nicht wahrscheinlicher.

Unsere Kontrollvariable, die den Umstand berücksichtigt, dass Betriebe u. U. leichter ein betriebliches Bündnis vereinbaren, wenn bereits entsprechende z.B. organisatorische Voraussetzungen in den Betrieben vorliegen, bestätigen sich für die Gesamtschätzung und beide Bündnisarten.

Zuletzt soll nicht unerwähnt bleiben, dass die in der Deskription aufscheinenden Branchenunterschiede, keine Entsprechung in den multivariaten Schätzungen finden. Offensichtlich sind die Unterschiede in der Verbreitung von betrieblichen Bündnissen (siehe Tab. 2) Resultat anderer Faktoren wie zum Beispiel der Betriebsgröße oder der institutionellen Ausstattung der Betriebe. Eigenständige Brancheneffekte lassen sich nicht nachweisen.

## 5. Fazit

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass betriebliche Bündnisse sehr selektiv abgeschlossen werden, was durchaus der Intention der Tarifparteien entspricht. Nur in rund 2% der Betriebe der Privatwirtschaft mit mehr als 5 Beschäftigten galt zum Zeitpunkt der Befragung ein solches Bündnis. Allerdings werden betriebliche Bündnisse zur Standort- und Beschäftigungssicherung vor allem in großen Betrieben ausgehandelt, so dass immerhin 14% aller Beschäftigten in diesen Betrieben arbeiten. Vor allem im Bereich der Produktions- (35%) und Investitionsgüterindustrie (26%) spielen betriebliche Bündnisse für die Beschäftigten eine große Rolle.

Bemerkenswert sind die Ergebnisse, die die betriebliche Motivation für den Abschluss eines betrieblichen Bündnisses beleuchten. Nachdem bei fast der Hälfte aller Vereinbarungen die generelle Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund steht, hat sich in der Praxis eine deutliche Bedeutungsverschiebung betrieblicher Bündnisse vollzogen. Sie werden weniger – wie ursprünglich gedacht – als Instrument zur akuten Krisenbewältigung, denn als Mittel zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt. Diese Trennung gemäß den Intentionen der Bündnis schließenden Betriebe erweist sich zudem als aussagekräftig hinsichtlich der betrieblichen Situation im Vorfeld der Bündnisvereinbarung. Bei einer gemeinsamen Betrachtung aller Bündnisbetriebe entstünde ein zumindest partiell unzutreffendes Bild.

Auf Basis unserer ökonomischen Analysen lässt sich die Ausgangslage vor Abschluss der beiden Arten von Bündnissen zusammenfassend folgendermaßen beschreiben. Werden Krisenbündnisse vereinbart, handelt es sich eher um Betriebe, die nicht Eigentümer geführt sind, die weniger Engagement in Sachen Forschung & Entwicklung zeigen und häufiger Innovationen planen, aber nicht zu Ende führen. Diese Betriebe klagen öfters über eine schlechte Ertragslage. Bezeichnend ist auch deren unterdurchschnittliche Produktivität. In Bezug auf ihre institutionelle Verortung gehören diese Betriebe vornehmlich zur Kernzone des dualen Systems der Interessenvertretung.

Bei der Wettbewerbsvariante wächst die Wahrscheinlichkeit für eine Vereinbarung deutlich mit der Beschäftigtenzahl. Hier engagiert man sich häufiger in Forschung & Entwicklung. Es werden tendenziell auch höhere Löhne bezahlt als in vergleichbaren Betrieben. Neben kürzeren vereinbarten Wochenarbeitszeiten gehört die häufigere Nutzung flexibler Arbeitszeiten (Arbeitszeitkonten) zum Profil. Entscheidend für den Abschluss eines Bündnisses ist hier vor allem die Existenz eines Betriebsrats.

Die Vereinbarung von betrieblichen Regelungen setzt auf Arbeitnehmerseite stillschweigend eine entsprechende Institution zur Verhandlung mit der Arbeitgeberseite und Vertretung der Belegschaftsinteressen voraus. Wie sich gezeigt hat,

entstehen kaum betriebliche Bündnisse in Betrieben ohne Betriebsrat. Demgegenüber arbeitet fast ein Drittel der Arbeitnehmer in Betrieben mit Betriebsrat unter den Regelungen einer solchen Vereinbarung. Auch im Zusammenspiel von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene der Interessenvertretung manifestiert sich deutlich die Rolle von Betriebsräten für den Abschluss von Vereinbarungen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung. Egal ob mit Branchen-, Haus- oder ohne Tarifvertrag, ohne Betriebsrat haben betriebliche Bündnisse so gut wie keine Bedeutung.

Das heißt aber zum einen, dass dort, wo es eine gesetzlich verankerte betriebliche Interessenvertretung gibt, betriebliche Bündnisse tatsächlich eine Scharnierfunktion zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ebene ausüben. Zum anderen wird aber die Frage aufgeworfen, was in den branchentarifgebundenen Betrieben ohne Betriebsrat passiert, immerhin jeder dritte Betrieb der Privatwirtschaft (ab 5 Beschäftigte) mit über einem Fünftel der Beschäftigten. Es ist eher unwahrscheinlich, dass dort kein entsprechender Regelungsbedarf besteht. Vor diesem Hintergrund sind Forderungen nach einer gesetzlich geregelten Einführung von betrieblichen Bündnissen kritisch zu betrachten, nachdem bei einem nicht unerheblichen Teil der Betriebslandschaft die institutionellen Voraussetzungen dafür fehlen.

Darüber hinaus werden in diesem Zusammenhang aus Politik und Wirtschaft z. T. widersprüchliche Forderungen gestellt. Neben dem Ruf nach einer weiteren Öffnung von Tarifverträgen bis hin zur Veränderung des Günstigkeitsprinzips wird oft auch die quantitative und qualitative Einschränkung der betrieblichen Mitbestimmung gefordert (z.B. Deutscher Bundestag 2003, Bericht der Kommission Mitbestimmung 2004). Wie schon erwähnt, geht aber eine Schwächung der betrieblichen Vertretungsstrukturen nicht zusammen mit einer (weiteren) Verlagerung von Regelungskompetenzen auf die Betriebsebene.

Die letztendliche Bewertung betrieblicher Bündnisse hängt jedoch in erster Linie davon ab, ob die Zusagen der Arbeitgeber tatsächlich eingehalten werden (können) und der Betrieb/Standort bzw. die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Nur dann zahlen sich die Zugeständnisse der Beschäftigten aus. Diese Bewertung wird erst durch Analysen im Längsschnitt möglich sein. 2008 sollen die Betriebe des IAB-Betriebspanels erneut nach dem Vorhandensein betrieblicher Bündnisse gefragt werden. Sobald diese Informationen vorliegen, können dann auch Beschäftigungswirkungen betrieblicher Bündnisse analysiert werden.

## **Literatur**

- BDA/BDI (2004): Bericht der Kommission Mitbestimmung. Berlin.
- Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche. In: Allgemeines Statistisches Archiv, 86: 177-188.
- Berthold, N./Brischke, M./Stettes, O. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik*, Nr. 68. Würzburg.
- Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv (2004): Kontrollierte Dezentralisierung. Eine Analyse der tariflichen Öffnungsklauseln in 80 Tarifbereichen. *Elemente qualitativer Tarifpolitik* 55. Düsseldorf.
- Bosch, A./ Ellguth, P./Schmidt, R./ Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.

- Deutscher Bundestag (2003): Antrag: Rahmenbedingungen für einen funktionsfähigen Arbeitsmarkt schaffen. Drucksache 15/590 v. 12.3.2003. Berlin.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2007): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2006. In: WSI-Mitteilungen, 60: 511-514.
- Fischer, G./Janik, F./Müller, D./Schmucker, A. (2008): The IAB establishment panel – from sample to survey to projection. FDZ-Methodenreport 1/2008. Nürnberg.
- Fischer, G./Wahse, J./Dahms, V./Frei, M./Riedmann, A./Janik, F. (2007): Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006. IAB-Forschungsbericht 5/2007. Nürnberg.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2006): Kurzbericht. Erste Ergebnisse der BISS-Befragung 2005. Bochum.
- Hübler, O. (2005a): Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: Bellmann, L./Hübler, O./Meyer, W./Stephan, G. (Hg.): Institutionen, Löhne und Beschäftigung. BeitrAB 294. Nürnberg: 157-173.
- Hübler, O. (2005b): Sind betriebliche Bündnisse für Arbeit erfolgreich? In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 225: 630-652.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2003): Tarifverträge – nein danke? Ausmaß und Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Heft 3, 312-331.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2007): Tarifliche Öffnungsklauseln – Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. In: Sozialer Fortschritt, 56: 33-40.
- Lenk, Th. (1998): Mikroökonomie. In: Neubäumer, R./Hewel, B. (Hg.): Volkswirtschaftslehre. 2. Auflage. Wiesbaden: 126-158.
- Massa-Wirth, H. (2007): Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA. Berlin.
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? In: WSI-Mitteilungen, 57: 246-254.
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. (2006): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Flexibilisierung der Personalpolitik. In: Nienhäuser, W. (Hg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse. München: 175-195.
- Mauer, A./Seifert, H. (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder regelungspolitische Normalität? In: WSI-Mitteilungen, 54: 490-500.
- Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt/M.
- Schreyögg, G./Koch, J./Sydow, J. (2004): Routinen und Pfadabhängigkeit. In: Schreyögg, G./von Werder, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 1295-1304.
- Seifert, H. (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz. In: WSI-Mitteilungen, 53: 437-443.
- Seifert, H. (2002): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen. In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: 65-85.
- Trinczek, R. (2002): „Und was macht Ihr, wenn’s keinen Betriebsrat mehr gibt?“ Zur Erosion der institutionellen Basis Betrieblicher Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb. In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: 245-272.