

## Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung: Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie

Kädtler, Jürgen; Sperling, Hans Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kädtler, J., & Sperling, H. J. (2002). Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung: Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(2), 133-156. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345075>

### 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.

Jürgen Kädtler, Hans Joachim Sperling\*

## **Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung. Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie\*\***

*Der Beitrag diskutiert die aktuelle und zukünftige Bedeutung lokal verankerter Aushandlungs- und Machtpositionen von Arbeitnehmervertretungen in großen Industrieunternehmen, die sich transnational neu ausrichten. Im Kontext der spezifisch deutschen industriellen Beziehungen werden die im Zuge der organisatorischen Restrukturierung und Globalisierung sich verändernden Aushandlungskonstellationen herausgearbeitet und die Verankerungen und Gefährdungen von Primärmachtpositionen der Arbeitnehmervertretungen analysiert. Untersucht werden Restrukturierungsfälle in der Chemie- und Pharma- sowie in der Automobilindustrie. Der Beitrag arbeitet die Spielräume der Ausgestaltung und Gewichtung lokaler Aushandlungspositionen heraus, die diese im Verlauf strategischer Wahlentscheidungen des Managements erlangen aber auch verlieren können. Abschließend wird angesichts eines wachsenden Gewichtes globaler Finanzmarktrationalität für strategische Orientierungen eine Tendenz zur Instabilisierung von Aushandlungsbeziehungen diskutiert.*

### **Beyond globalization and financialization: bargaining constellations in the German chemical and automotive industries**

*The article focuses on the actual and future importance of local bargaining constellations in transnationally restructuring industries and in large companies. In the context of Germany's institutionalized industrial relations system, the article analyses changes in bargaining constellations emerging with industrial restructuring and organizational globalization. Against this background, the relevance of locally based power resources is discussed. Empirical evidence is based on case studies in chemical/pharmaceutical and automobile companies. The paper argues that locally embedded collective skills and cooperation play an important role in strategic choices of corporate management towards restructuring and globalisation. They thereby create scope for action by employee representatives. Finally, the article discusses the increasing influence of financial markets and financial orientations, leading to new instabilities, which may challenge traditional productive resources as well as actors of the German industrial relations system.*

---

\* Dr. Jürgen Kädtler, Jg. 1950, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen, Friedländer Weg 31, D-37085 Göttingen, e-mail: jkaedtl@uni-goettingen.de.

Dr. Hans Joachim Sperling, Jg. 1945, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen, Friedländer Weg 31, D-37085 Göttingen, e-mail: hsperli@uni-goettingen.de.

\*\* Der vorliegende Aufsatz präsentiert Ergebnisse eines Forschungsprojekts über „Globalisierung der Produktion und industrielle Beziehungen“, das im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft durchgeführt und gefördert wurde.

Artikel eingegangen: 21.12.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.3.2002.

## 1. Einleitung

Dass die spezifisch deutschen industriellen Beziehungen entscheidenden Anteil an jenem Entwicklungsmodell des deutschen Nachkriegskapitalismus haben, das als „Modell Deutschland“ (Schlupp 1979; Schroeder 2000; Schroeder/Esser 1999), „rheinischer Kapitalismus“ (Albert 1991) oder als Variante von Mesokorporatismus (Amable/Barré/Boyer 1997) analysiert wurde, ist ebenso unbestritten wie die Tatsache, dass beide – die deutschen industriellen Beziehungen wie das „Modell Deutschland“ – seit dem Auslaufen des fordistisch regulierten „Golden Age“ (Marglin/Schor 1990) in der Krise sind. Da dieses Goldene Zeitalter sich in historischer Perspektive als Ausnahmephase der kapitalistischen Entwicklung darstellt, macht es wenig Sinn, gesellschaftliche Teilsysteme – in unserem Fall also die industriellen Beziehungen – unter der Perspektive zu analysieren, ob und wie sich für sie eine ähnlich stabile und stimmige Handlungskonstellation wie die vormalige wiedergewinnen lässt. Stattdessen gilt es der Frage nachzugehen, ob und auf welche Weise Akteure und Organisationen unter den Bedingungen fortdauernder Inkohärenzen Handlungsfähigkeit bewahren und auf welche Ressourcen sie sich dabei stützen können.

Dabei werden wir uns im folgenden auf einen bestimmten Aspekt dieser Frage konzentrieren: das Gewicht lokal verankerter Aushandlungs- und Machtpositionen von Arbeitnehmervertretungen in Großunternehmen, die für ihre jeweiligen Organisationsbereiche strukturbestimmend sind und die sich transnational neu ausrichten. Dass damit andere relevante und im Zuge des Betriebs- und Branchenstrukturwandels wichtiger werdende Aspekte ausgeklammert bleiben, sei dabei betont. Ausdrücklich nicht dazu gehört ein Zusammenhang zwischen allgemeinem Arbeitsplatzmangel und Globalisierung. Entsprechenden Thesen liegt vielmehr eine Verkehrung von Ursache und Wirkung zugrunde: Verlagerungen, die unter Vollbeschäftigungsbedingungen als unproblematisch hingenommen wurden, werden im Zeichen von Arbeitslosigkeit als deren Ursache thematisiert.

Wir werden in drei Schritten vorgehen. In Abschnitt 2 werden wir knapp den Zusammenhang zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und lokal verankerten Machtpositionen im Rahmen der deutschen industriellen Beziehungen sowie die möglichen Auswirkungen organisationaler Globalisierung in diesem Zusammenhang skizzieren. In den Abschnitten 3 und 4 werden wir für die Chemie- und Pharma- sowie die Automobilindustrie jeweils einen Restrukturierungsfall ausführlich analysieren, der unter diesen Perspektiven von besonderer Brisanz ist, sowie vor diesem Hintergrund jeweils einige weitere, mehr oder weniger abweichende Unternehmenskonstellationen knapp skizzieren. In Abschnitt 5 werden wir auf dieser Grundlage einige allgemeine Schlussfolgerungen zur möglichen Rolle lokal verankerter Machtpositionen in globaler werdenden Unternehmen skizzieren.

## 2. Industrielle Beziehungen zwischen lokaler Verankerung und organisationaler Globalisierung

Die praktische Regulierungswirkung des deutschen Systems industrieller Beziehungen beruht im Kern auf seiner Verankerung in lokalen Aushandlungskonstellationen, auch wenn gesetzliche und organisatorische Strukturen auf der nationalen Ebene konstitutive Voraussetzungen sind; neben Betriebsverfassung, Tarifvertrags- und Mitbestimmungsgesetz ist hier insbesondere der hohe Organisationsgrad der Arbeitgeber in Arbeitgeberverbänden zu nennen. Was sich in der betrieblichen Praxis aus gesetzlich eingeräumten Mitwirkungs- und Einspruchsrechten, aber auch aus Tarifvertragsbestimmungen machen lässt, hängt entscheidend von dem Rückhalt ab, den sich Betriebsräte bei der Wahrnehmung dieser Handlungsmöglichkeiten verschaffen und erhalten können. Und die auf diesem Wege begründete Reputation der überwiegend gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte bildet wiederum die entscheidende Voraussetzung gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung und Mobilisierungsfähigkeit. Wichtig ist darüber hinaus die Nähe zu relevanten Entscheidungsträgern im lokalen Rahmen. Einerseits sind lokale Machtpositionen umso gewichtiger, je größer der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der unmittelbaren Kontrahenten ist. Zum anderen bildet der kontinuierliche, persönliche Kontakt von Arbeitnehmervertretern mit Managementvertretern eine wichtige zusätzliche Einflussnahme- und Absprachemöglichkeit, die über das formell Regelbare oft weit hinausgehen kann. In diesem Zusammenhang spielt die Präsenz von betrieblichen Arbeitnehmervertretern, in aller Regel Betriebsratsmitgliedern, und Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsräten größerer und großer Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Koppelung und Verschränkung dieser unterschiedlichen Arenen bestimmt Art und Umfang der effektiven Einflussnahmen und Machtbalancen in Unternehmen.

Innerhalb dieses Syndroms aus gesetzlichen Mitwirkungsrechten, betrieblichen Primärmachtpositionen, formellen und informellen Gesprächs- und Vertrauensbeziehungen sind die Akzente durchaus unterschiedlich verteilt. Neben Konstellationen, in denen starke betriebliche Primärmachtpositionen mit marginalen Positionen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat einhergehen, gibt es solche, bei denen die Positionen auf beiden Ebenen einander ergänzen und verstärken, und schließlich solche, bei denen der Schwerpunkt der Aushandlungsbeziehungen ganz auf der letzteren Ebene liegt und die dort erzielbaren Ergebnisse der Legitimierung der Betriebsräte gegenüber eher passiven Belegschaften dienen. Wir werden im Weiteren zeigen, dass die betreffenden Ausgangskonstellationen beträchtlichen Einfluss darauf haben, was im Zuge der Globalisierung von Unternehmen aus lokal verankerten Macht- und Aushandlungskonstellationen wird.

Wir unterscheiden hier zwischen Globalisierung allgemein und der Globalisierung von Unternehmen. Unter *Globalisierung* allgemein verstehen wird mit Michael Storper die Bildung eines „global context of trade, investment and communications and organized networks of human relations in production“ (Storper 1997: 184), der durch Innovationen bei Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien,

den weltweiten Abbau von Handelsbeschränkungen, die Etablierung von Marktkoordination und Finanzmarktparametern als weltweit dominierenden Bezugsnormen für ökonomisches Handeln und durch das Handeln staatlicher und suprastaatlicher Institutionen zur Durchsetzung und Stützung dieser Normen angestoßen und vorangetrieben wird.

*Globalisierung von Unternehmen* ist demgegenüber die Neuausrichtung von Geschäftsstrategien, Geschäftsprozessen und Unternehmensstrukturen im Hinblick auf diesen globalen Kontext. Dabei unterscheiden wir zwischen der geographischen Neuverteilung von Ressourcen und Funktionen, der globalen Neuschneidung von Geschäftseinheiten und Zuständigkeiten (*organisationale Globalisierung*) und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen an globalen Normen und Leitbildern der Finanzmärkte (*Finanzialisierung*).

Mit dem Abstellen auf die Globalisierung von Unternehmen anstelle der Globalisierung von Märkten oder gar einer Globalisierung *sans phrase* tragen wir der Tatsache Rechnung, dass sich Unternehmensstrategien nicht als bloße Reflexe der Veränderungen von Rahmenbedingungen begreifen lassen. Der neue globale Kontext begründet neue Handlungsoptionen, die unter Wettbewerbsbedingungen nicht einfach ignoriert werden können. Was aus veränderten Rahmenbedingungen für ein Unternehmen folgt, ergibt sich erst aus der Strategiewahl in Unternehmen (Child 1972, 1997). Gegebene Produkt- und Marktbedingungen, vorhandene Kompetenzen und wahrgenommene Chancen, der Einfluss unterschiedlicher Akteure und ihrer jeweiligen, sich gegebenenfalls auch verändernden Leitbilder usw. sind dabei wichtige Einflussgrößen. Das Ergebnis sind – im positiven Falle – gangbare Strategien, an deren Stelle prinzipiell auch andere möglich gewesen wären.

Soweit es derzeit tatsächlich einen vereinheitlichenden Druck auf Geschäftsmodelle und Corporate-Governance-Strukturen gibt, entspringt er nicht realwirtschaftlichen Optimierungsperspektiven, sondern Leitbildern und Meinungskonjunkturen der Finanzmärkte. Diese schafft freilich auf der realökonomischen Ebene eher zusätzliche Komplexität als Eindeutigkeit, weil sich aus Finanzmarktparametern prinzipiell keine verbindlichen Handlungsorientierungen für die Realökonomie gewinnen lassen (Kädler/Sperling 2001). Soweit sich tatsächlich ein allgemeiner Trend bei der Einstellung großer deutscher Unternehmen auf veränderte realwirtschaftliche Rahmenbedingungen feststellen lässt, ist er zunächst einmal negativer Natur: Die Bedeutung allein auf den nationalen Rahmen bzw. auf den Export von Inlandsproduktion beschränkter Unternehmensstrategien geht zurück (Beyer 2001). Darüber hinaus treten zunehmend transnationale Organisations- und Führungsstrukturen an die Stelle (multi)nationaler, in unserer Terminologie organisationale Globalisierung. Die einzelnen Standorte firmieren im Organigramm typischerweise nur mehr als Schnittpunkte oder als lokale Lieferanten global operierender Geschäftsbereiche, die Kosten und Erträge eigenverantwortlich im globalen Rahmen optimieren und Investitionsentscheidungen allein auf dieser Grundlage und ohne die Verpflichtung auf bestimmte nationale oder Standortinteressen treffen. Ob und inwieweit diese Relativierung konkreter Standorte im Organigramm tatsächlich zu einem Bedeutungsverlust lokal verankerter Aushand-

lungspositionen führt, hängt allerdings davon ab, wie wichtig bestimmte, lokal gebundene Ressourcen und Kompetenzen für das Unternehmen weiterhin sind bzw. sein sollen und inwieweit sie als Grundlage für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen genutzt werden können. Immerhin wird im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Wissensgesellschaft auf die zunehmende Bedeutung ortsgebundener Ressourcen als Kern von Globalisierung verwiesen, die deshalb zustande kommt, weil die Berge in diesen Fällen zu den Propheten gehen müssen (Dunning 2000; Storper 2000; Veltz 1996). Wir können im Folgenden an Beispielen demonstrieren, dass diese realökonomische Abhängigkeit auch im Stande organisationaler Nachrangigkeit fortbesteht.

### **3. Organisationale Globalisierung – Erosion oder Neujustierung der „Chemiepartnerschaft“<sup>1</sup>**

Die drei Großchemiekonzerne Hoechst, Bayer und BASF gehören bereits seit Jahrzehnten zu den am stärksten global operierenden deutschen Unternehmen. Im Rahmen multinationaler Konzernstrukturen mit weitgehender Autonomie der Landesgesellschaften waren die industriellen Beziehungen am dominierenden deutschen Hauptsitz von dieser früh und weit entwickelten Globalität bis in die 90er Jahre weitgehend unberührt. Zugleich haben die dort etablierten internen Kooperations- und Aushandlungsbeziehungen die industriellen Beziehungen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie maßgeblich bestimmt. Die Kooptation der Betriebsratsspitzen zu den jeweils dominierenden Koalitionen und bedeutende interne Verteilungsspielräume haben das Interesse der Mehrzahl der Betriebsräte in diesen Großunternehmen an der Tarifpolitik begrenzt, damit aber auch die tarifpolitische Konfliktfähigkeit der Gewerkschaft insgesamt. Andererseits war die geschäftspolitische Breite dieser aus der Verbundchemie heraus entstandenen Unternehmen wie ihre große regionale Verbreitung eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass innerhalb der nach Sparten und Betriebsgrößen äußerst heterogenen Branche über Jahrzehnte hinweg ein sehr hohes Maß an Einheitlichkeit und Verbindlichkeit der industriellen Beziehungen erreicht werden konnte. Die geschäftspolitische Neuausrichtung im globalen Rahmen und ihre Folgen für die internen Aushandlungsbeziehungen berühren dieses als ‚Chemiepartnerschaft‘ auch programmatisch gefasste Modell elementar (Kädler/Hertle 1997).

Den radikalsten Kontinuitätsbruch stellt in diesem Zusammenhang die Mitte 1994 eingeleitete Zerschlagung des Hoechst-Konzerns dar, an dessen Stelle nach der Fusion mit der französischen Rhône Poulenc SA zum Jahresbeginn 2000 das zunächst auf die ‚Life Sciences‘ Pharma und Agrochemie, in Zukunft allein auf Pharma

---

<sup>1</sup> Die im Folgenden präsentierten Falldarstellungen beruhen auf Expertengesprächen mit Management- und Arbeitnehmervertretern, die zwischen Herbst 1997 und Frühjahr 2001 im Rahmen des eingangs benannten Forschungsprojekts durchgeführt wurden, sowie der Analyse veröffentlichter und unveröffentlichter Betriebsdokumente und ergänzender Materialien.

fokussierte neue Unternehmen Aventis SA mit Sitz in Straßburg getreten ist, in dem die strategischen Entscheidungskompetenzen global organisiert, d.h. radikal von jeglicher Bindung an operative Standorte abgekoppelt sind. Wir analysieren diesen Fall hier ausführlich, weil sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen lokaler Aushandlungsmacht und globalen Strukturen hier besonders radikal stellt und weil der ‚Fall Hoechst‘ – positiv oder negativ – den paradigmatischen Referenzpunkt für die Reorganisation der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie und ihrer industriellen Beziehungen darstellt. Im Anschluss werden wir vor dieser Folie die Entwicklung in einigen anderen Unternehmen der Branche knapp skizzieren (Kädler 2000).

### **3.1 Hoechst/Aventis: Vom deutschen Großchemie- zum globalen Pharmaunternehmen<sup>2</sup>**

Der Betriebsrat des Frankfurter Hauptwerks der Hoechst AG war bis Mitte der 90er Jahre eine der einflussreichsten Arbeitnehmervertretungen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie. Er vertrat nicht nur rund 25.000 Beschäftigte am Standort selbst, sondern über die Kumulation von Betriebsrats-, Gesamtbetriebsrats-, Konzernbetriebsrats- und stellvertretendem Aufsichtsratsvorsitz bei einer Person de facto ca. 75.000 inländische Beschäftigte des Konzerns. Dies geschah im Rahmen einer hochgradig zentralisierten Aushandlungsstruktur, in deren Mittelpunkt eine enge, exklusive Absprachebeziehung zwischen Betriebsratsspitze und wichtigen Vorstandsmitgliedern, v.a. dem einflussreichen Personalvorstand stand. In diesem Rahmen konnte die Arbeitnehmervertretung übertarifliche Entgeltsätze, Zulagen und betriebliche Sozialleistungen erreichen, die weit über die allgemeinen Standards der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie hinausgingen, und zwar für die Beschäftigten aller Geschäftsfelder der AG, von den Grundchemikalien bis zur Pharmaforschung. Im Gegenzug trug der Betriebsrat die Politik des Vorstands konsequent mit, insbesondere auch gegenüber der Belegschaft. Diese kam unter Legitimierungsgesichtspunkten und als Wahlkörper, nicht aber als eigenständige, gegebenenfalls mobilisierbare Machtbasis ins Spiel. Entsprechend nahm der Betriebsrat starken Einfluss auf die Politik der zuständigen Gewerkschaft, hielt deren betrieblichen Einfluss im Unternehmen – und in der praktischen Konsequenz den Organisationsgrad – aber gering. Mit den Worten eines Gewerkschaftsfunktionärs: „Die waren zwar bei uns Mitglied. Aber wir waren dort doch nur geduldet“ (IG BCE-Funktionär, 10/1997).

Bis Ende der 90er Jahre war an die Stelle des Hoechster Hauptwerks der Industriepark Höchst getreten. Dieser zählt nicht weniger Beschäftigte als früher, eher ein paar mehr. Diese allerdings verteilen sich auf einige Dutzend von einander unabhängiger Unternehmen, die meisten davon kleine und mittlere Unternehmen.

---

<sup>2</sup> Zur Umstrukturierung von Hoechst/Aventis vgl. die detaillierten Analysen (Menz/Becker/Sablowski 1999) (ausgesprochen kritisch) und (Berthoin Antal 2001a, 2001b) (uneingeschränkt affirmativ).

Die vor Ort ansässigen Chemie- und Pharmastandorte sind alle Teil globaler Konzerne mit Sitz im Ausland. Der Betriebsrat der unmittelbaren Hoechst-Nachfolgegesellschaft Aventis-Pharma Deutschland GmbH vertritt heute rund 5.000 Beschäftigte innerhalb eines globalen Konzerns, der insgesamt 75.000 Beschäftigte zählt, davon rund 11.000 in Deutschland. Mehr noch: Da alle wichtigen Funktionen global geführt werden und allein die inländische Marktbearbeitung in die unmittelbare Zuständigkeit der Landesgesellschaft und ihres Geschäftsführers fällt, verhandelt der Betriebsrat mit einem ‚König ohne Land‘.

Das einzige große Unternehmen, das seine Zentrale am Standort hat, ist eine Infrastrukturgesellschaft mit zunächst über 4000 Beschäftigten, in die die betreffenden Funktionen bei der Aufspaltung des Konzerns ausgelagert worden sind, und die bis Ende 2002 durch eine Übergangsvereinbarung zusammengehalten wird. Einige Abspaltungen sind aber bereits erfolgt. Diese ‚Handwerkerbereiche‘, die innerhalb von Hoechst den wichtigsten Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis bildeten, sind nun nicht mehr gewichtiger Teil eines weltweiten Unternehmens, sondern unabhängige lokale Dienstleister, die mit anderen Dienstleistern konkurrieren. Die bisherigen Entgelt- und Sozialstandards sind hier nach dem Auslaufen der Übergangsvereinbarungen nicht zu halten. Erste Dienstleistungstarifverträge deutlich unter dem Niveau der Flächentarifverträge sind bereits in Kraft. Diese produktionsnahen Dienstleister sind die eigentlichen Verlierer der Neustrukturierung. Und im Rahmen der globalen Chemie- und Pharmaunternehmen stehen diese gut organisierten Belegschaftsgruppen als zumindest potentielle Machtbasis nicht mehr zur Verfügung.

Die Fähigkeit der Arbeitnehmervertretung, für eine große inländische Belegschaft gemeinsame, überdurchschnittliche Entgelt- und Sozialstandards zu gewährleisten, ist definitiv verloren gegangen. Die meisten ehemaligen Hoechster Beschäftigten befinden sich heute in Unternehmen, die solche Leistungen von der schlichten Größe her nicht hergeben und in denen auf Dauer vielfach noch nicht einmal die allgemeinen tariflichen Standards der Chemieindustrie zu halten sein werden. Die gravierendsten Verschlechterungen lokaler Vertretungspositionen rühren nicht von einer veränderten Stellung innerhalb eines sich verstärkt global ausrichtenden Unternehmens her, sondern vom Ausschluss aus diesen globalen Strukturen.

### *Macht- und Vertretungspositionen im globalen Unternehmen*

Die weitgehende Marginalisierung einer traditionell einflussreichen Arbeitnehmervertretung belegt im vorliegenden Fall keineswegs die populäre Globalisierungsthese, nach der ein global operierendes Management von lokalen Arbeitnehmern unabhängig werde. Deutlich wird vielmehr zweierlei: das Scheitern eines Vertretungsmodells, das auf die Nutzung lokaler Primärmachtpositionen gar nicht angelegt war; und die Schwierigkeiten, unter Bedingungen organisatorischer Globalisierung lokale Machtpositionen für eine generalisierende Interessenvertretung zu nutzen.

Zum ersten Punkt: Die traditionelle Machtbasis der Arbeitnehmervertretung beruhte auf dem kurzen Draht der Betriebsratsspitze zu einem naturwissenschaftlich-

industriell geprägten Top-Management und auf der weitgehenden Zentralisierung der Personalpolitik beim Personalvorstand. Als 1994 ein finanzmarktorientiertes Management das Heft übernahm, den kurzen Draht kappte und die Personalfunktion zunächst marginalisierte und dann auf Vorstandsebene ganz abschaffte, verfügten Betriebsrat und Gewerkschaft weder über Konzepte, noch über Strukturen, ihren Einfluss auf andere Weise zu behaupten.

Zum zweiten Punkt: Dass das Top-Management durch lokale Beschäftigte durchaus unter Druck zu setzen war, demonstrierten die Beschäftigten der Frankfurter Pharmaforschung in einer relativ frühen Phase des Konzernumbaus. Als sich die Forscher Ende 1997 mit einem rigiden Einsparprogramm der neuen Pharmaleitung konfrontiert sahen, dagegen Front machten und das gewerkschaftlich gut organisierte technische Laborpersonal in diesem Sinne ermutigten, gerieten Unternehmens- und Konzernleitung massiv unter Druck. Die relativ weit reichenden Übergangsvereinbarungen für alle Konzernteile, die neben gewissen Korrekturen der unmittelbar umstrittenen Einsparungspläne schließlich erreicht wurden, hätte es ohne diese schroffe Konfrontation zwischen Top-Management und wichtigen Belegschaftsgruppen nicht gegeben.

Allerdings stützte sich bei diesem Konflikt nicht die Arbeitnehmervertretung auf mobilisierungsfähige und vertretungsstarke Beschäftigtengruppen; sie wurde von diesen vielmehr instrumentalisiert und konnte davon in gewissem Umfang selbst profitieren. Ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bringt das folgendermaßen auf den Punkt:

„Die Ausschlaggebenden (...) waren die Forscher und die Laboranten. Es waren die Laboranten in Person, aber die waren es nicht aus eigenem Antrieb.“ „Wir sind als Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften eine Zeit lang von den Forschern instrumentalisiert worden, ich sage nicht missbraucht, sondern benutzt als Plattform, diesen Konflikt darzustellen und auszutragen. Nach Abschluss dieses Konflikts, der nach meiner Ansicht sehr wertvoll gewesen und sehr gut gelaufen ist, ist die Brücke sozusagen wieder abgebaut“ (AR-Mitglied, AN, 02/2000).

Mit der Konzentration der Forschung in einem global gesteuerten, arbeitsteiligen Forschungsnetzwerk aus vier großen Forschungsstandorten in Deutschland, Frankreich und den USA hat die latente Machtposition der Belegschaften dort nicht ab-, sondern zugenommen, ungeachtet der Tatsache, dass sie sich im Organigramm als bloße Schnittstellen innerhalb einer komplexen Matrix darstellen.

Entsprechende Feststellungen gelten mit Abstrichen für Pharmaproduktion und die Arzneimittelfertigung. Die wichtigste Konsequenz des Aufbaus eines globalen Fertigungsnetzwerks besteht in der drastischen Verringerung der Fertigungsstandorte von über 70 weltweit beim Start des neuen Unternehmens auf acht strategische und bis auf weiteres knapp zwanzig taktische. Allein die acht strategischen gelten als unabdingbar für die Geschäftsstrategie; die taktischen werden aus politischen Opportunitäts Gesichtspunkten weitergeführt, stehen im Prinzip aber längerfristig zur Disposition. Die weggefallenen Standorte schließlich sind nicht alle geschlossen, sondern

vielfach verselbständigt und verkauft worden und produzieren zum Teil jetzt als externe Zulieferer für den Konzern.

Hinter dieser Konfiguration steht das Bestreben, die interne Fertigung möglichst auf wichtige strategische Produkte während der Patentlaufzeit zu konzentrieren und alles Übrige von außen zu beziehen. Dadurch kommt es zu einer verschärften Polarisierung zwischen unterschiedlichen Standorten. Während vor allem die Position der zu externen Zulieferern degradierten, aber auch der als taktisch qualifizierten Standorte geschwächt erscheint, gewinnen die strategischen erheblich an Gewicht. Die Möglichkeit, interne Standortkonkurrenz über die Drohung mit kurzfristigen Kapazitätsverschiebungen zu schüren, scheidet für sie weitgehend aus.

Standortkonkurrenz konzentriert sich hier auf Investitionsentscheidungen und wird hier als Steuerungsmittel auch konsequent genutzt. Im Mittelpunkt steht dabei die Ausweitung von Betriebsnutzungszeiten, wobei die Alternative strategischer Produktverlagerungen an andere Standorte als Druckmittel dient. Auf der anderen Seite ist der Frankfurter Standort von Aventis Pharma der einzige aus den traditionellen deutschen Großchemieunternehmen, in dem die übertariflichen Entgelt- und Zulagensysteme der frühen 90er Jahre noch uneingeschränkt weitergelten. Das globale Fertigungsnetzwerk bietet dem Unternehmen somit zwar Voraussetzungen, interne Standortkonkurrenz als Steuerungsmittel zu nutzen, dies setzt aber keine umfassenden Abwärtsspiralen in Gang. Denn die Beschäftigten der strategischen Standorte verfügen innerhalb dieser Struktur ebenfalls über beträchtliche Macht. Stellt man in Rechnung, dass solche lokal verankerten Machtpositionen und eine auf sie gestützte Aushandlungsposition der Betriebsräte in der traditionellen Konstellation überhaupt keine Rolle spielte, dann könnte deren Gewicht innerhalb der neuen globalen Strukturen durchaus zunehmen.

### ***3.2 Varianten organisationaler Globalisierung in der Chemieindustrie***

Die Entwicklung in anderen großen Chemieunternehmen wird wie die bei Hoechst/Aventis von einer verstärkten Bezugnahme auf Finanzmarktimperative und einer globaleren Ausrichtung der Unternehmensorganisation bestimmt. Zugleich wird die ausgesprochen breite Spanne von Strategiewahloptionen deutlich, mit im einzelnen deutlich unterschiedlichen Konsequenzen für lokal verankerte Aushandlungspositionen.

#### *Bayer*

Der Bayer-Konzern wies zu Beginn der 90er Jahre im Hinblick auf Größe, Geschäftsfeldprofil und Internationalisierung ein mit dem von Hoechst nahezu identisches Profil auf. Weitgehende Übereinstimmung gab es auch bezüglich der unternehmensbezogenen industriellen Beziehungen. Ein wesentlicher Unterschied bestand darin, dass mit der Bildung weitgehend autonomer globaler Geschäftsbereiche bereits in den 80er Jahren begonnen worden war, mit den globalen Geschäftsbereichsleitern als oberster Führungsebene und einem für die Synergien – und damit in letzter In-

stanz für Standortentscheidungen – zuständigen Vorstand ohne unmittelbare Geschäftsbereichsverantwortung der einzelnen Mitglieder. In der Fortführung dieser Entwicklung hielt die Konzernführung bislang am Profil eines integrierten chemisch-pharmazeutischen Unternehmens fest, und verfolgte damit von weitgehend übereinstimmenden Voraussetzungen her eine vom Prinzip her diametral entgegengesetzte Strategie zu der bei Hoechst. Die Bildung einer Managementholding mit vier rechtlich selbständigen Sparten- und drei ebenfalls selbständigen Serviceunternehmen zum 1.1.2003 deutet hier eine Trendwende an.

Die traditionelle Konstellation exklusiver Spitzenabsprachen für alle deutschen Standorte blieb erhalten, und ein im Dezember 2001 abgeschlossener Tarifvertrag sichert bis auf weiteres die bisherigen Betriebsratsstrukturen auch unter Holding-Bedingungen und steht insofern für Kontinuität in diesem Punkt. Die terms of trade für die Arbeitnehmervertretung hatten sich allerdings im Rahmen der alten Strukturen erheblich verschlechtert. Die relativ lose Verknüpfung der unterschiedlichen Geschäftsfelder auch am komplexen Zentralstandort ermöglichte es der Konzernleitung, einerseits geschäftsbereichsübergreifende Synergien zu nutzen und andererseits die ungünstige Position einer lokalen Produktion innerhalb ihres jeweiligen globalen Geschäftsbereichs gegenüber den Arbeitnehmern am Standort insgesamt zur Geltung zu bringen. Ein 1997 im bis dato besten Geschäftsjahr des Konzerns abgeschlossenes Standortabkommen, bei dem 320 Mill. DM an übertariflichen Leistungen per annum abgebaut wurden, gegen Mindestzusagen des Unternehmens bei Inlandsinvestitionen sowie einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen während der Laufzeit, dokumentiert beispielhaft das Übergewicht des Managements. Dieses besteht, obwohl das Unternehmen seinerseits in hohem Maße von den lokal verankerten Kompetenzen insbesondere in Leverkusen und Wuppertal abhängt, weil die darin begründete latente Primärmacht im Rahmen der gegebenen Strukturen der Arbeitnehmervertretung nicht geschäftsbereichsübergreifend konsolidiert werden kann.

Die eigentlichen Verlierer sind auch hier die Bereiche, die aus dem globalen Unternehmenszusammenhang herausfallen. Das betrifft v.a. die Logistikbereiche, für die bei der Ausgründung ein um zehn Prozent abgesenkter Haustarifvertrag abgeschlossen wurde. Ob die Abgruppierung damit abgeschlossen ist oder erst begonnen hat, wird sich auch hier erst in der anstehenden Konkurrenz mit sonstigen Logistikdienstleistern erweisen. Da im Rahmen der zukünftigen Holding eine Differenzierung materieller Standards bei bis auf weiteres beibehaltenen einheitlichen Strukturen ausdrücklich vorgesehen ist (TV, 06.12.2001 §6,5), wird die Heterogenität hier noch zunehmen.

### *BASF*

Die BASF AG unterschied bzw. unterscheidet sich in zwei Punkten entscheidend von den beiden anderen traditionellen Großchemiekonzernen: einem eindeutigen Industriechemieprofil auf der Basis der als Kernkompetenz definierten Verbundchemie; und einer starken gewerkschaftlichen Verankerung im Unternehmen, basierend auf einer engen Verklammerung zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen

Vertretungsstrukturen vor allem am Hauptstandort in Ludwigshafen. Mit Verbundchemie als Kernkompetenz bindet sich das Unternehmen an große, hochgradig komplexe und permanent weiterzuentwickelnde industrielle Komplexe und an die kollektive Kompetenz qualifizierter Arbeiter- und Technikerbelegschaften, die notwendig sind, diese komplexe Technologie zu betreiben und kontinuierlich zu optimieren. Rund 75 Prozent gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft und deren flächendeckende Repräsentanz in einer praktisch wirksamen Kommunikations- und Vertretungsstruktur aus Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern schaffen auf dieser Grundlage eine politisch sehr wirksame Machtposition der Arbeitnehmervertretung.

In der Praxis unternehmensbezogener Sozialpartnerschaft gab es in der Vergangenheit kaum Unterschiede gegenüber Hoechst und Bayer, umso mehr aber in der Reaktion auf die Aufkündigung der traditionellen Geschäftsgrundlagen. Während in den beiden anderen Konzernen sehr weitreichende Einschnitte weitgehend reibungslos über die Bühne gingen, kommt es seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre aus vergleichsweise begrenzten Anlässen periodisch zu massiven Protestdemonstrationen der Belegschaft, die von der Unternehmensspitze als Ordnungsruf durchaus ernst genommen werden. Die geplante Abschaffung einer Treueprämie wurde 1996 zurückgezogen und gilt seither als tabu; der Versuch, die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall durchzusetzen, musste schnell abgebrochen werden. In diesen wie im jüngsten Fall der Proteste gegen die Kürzung einer üblicherweise an die Dividendentwicklung geknüpften Prämie trotz historischer Rekordrendite war eine über den unmittelbaren Anlaß hinaus gehende Neujustierung der internen Kooperations- und Aushandlungsbeziehungen die Konsequenz. Im jüngsten Fall geschieht dies in der Form grundlegender Aushandlungen über die strategische Weiterentwicklung des Zentralstandorts mit dem Standortleiter. Die Schaffung dieser Position, ihre Besetzung mit einem Vorstandsmitglied sowie die jetzt aufgenommenen Verhandlungen entsprechen bereits seit längerem vertretenen Forderungen der Arbeitnehmervertretung. Dies wie die Einführung einer neuen globalen Organisations- und Führungsstruktur, in der globale oder regionale Geschäftsbereiche und kontinental ausgerichtete Verbundstandorte einander als Aushandlungspartner gegenübergestellt werden, bedeutet eine Stärkung dieser Standorte und – zumindest latent – der entsprechenden lokal verankerten Primärmachtpositionen.

### *Continental*

Der Reifenhersteller Continental war mit einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von über 90 Prozent der Inlandsbeschäftigten traditionell die stärkste Bastion innerhalb der Kautschukindustrie, einer insgesamt hoch organisierten Branche, die im Organisationsbereich der IG Chemie, Papier, Keramik als tarifpolitische Musterbranche fungierte. Diese tarifpolitische Vorreiterfunktion war mit dem Übertritt des Unternehmens in den Tarifbereich der chemischen Industrie verloren gegangen, was aber die Stärke der Arbeitnehmervertretung innerhalb des Unternehmens – und die entsprechenden übertariflichen Leistungen – nicht weiter beeinträchtigte.

Hier brachte die globale Neuausrichtung des Unternehmens einschneidende Veränderungen. Der Aufbau vorwiegend kontinentaler Produktionsnetzwerke mit dem strategischen Ziel, den Anteil der Produktion an Niedrigkostenstandorten auf zunächst 30% zu steigern, hat die Kräfteverhältnisse im Unternehmen und die industriellen Beziehungen in der Branche insgesamt drastisch verändert. Anders als in bislang diskutierten Fällen fehlt hier den lokalen Arbeitnehmervertretern die Machtbasis einer lokal verankerten, für das Unternehmen unverzichtbaren Kompetenzbasis. Die Branche ist auch heute noch eine klassische Angelerntenindustrie. In der Standardproduktion sind die Qualifizierungszeiten eher noch kürzer geworden, und bei den höherwertigen Produkten hat es keine relevante Steigerung der Anforderungen gegeben. In der Konsequenz fungiert transnationale Standortkonkurrenz hier als permanent wirksames Steuerungsprinzip, wobei die traditionellen Hochlohnstandorte nicht mit den Niedrigkostenstandorten konkurrieren, sondern untereinander um die in ihrem Sektor verbleibende Produktion.

Konsequenz: Es gibt heute in der Bundesrepublik nur mehr einen Reifenstandort, an dem die tariflich vereinbarten Arbeitszeiten vorläufig noch eingehalten werden. Überall wird sie um mehr als zwei Stunden ohne Lohnausgleich überschritten. Und auch der Ausnahmefall steht nicht für tarifpolitische Prinzipienfestigkeit, sondern für den Versuch, ein Pfand für schlechtere Zeiten zu behalten. Wenn man das jetzt, in der Hochkonjunktur, schon drangebe, habe man keine Verhandlungsmasse mehr, wenn es bei sinkendem Absatz schwieriger werde.

#### **4. Globale Neuausrichtungen in der Automobilindustrie – Stabilität der Konfliktpartnerschaft?**

Die Automobilindustrie als Leitbranche des fordistischen Entwicklungspfades gewann und behielt in Deutschland erhebliche Prägekraft sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung wie für die Ausformung der industriellen Beziehungen. Als dominierender Part in der Metall- und Elektroindustrie erwies sie sich als stilprägend für ein Modell von ‚Konfliktpartnerschaft‘, kontrastierend zur ‚Chemiepartnerschaft‘, das auf unternehmensbezogenen Machtpotentialen von gewerkschaftlich hoch organisierten Belegschaften und deren institutionalisierter Interessenvertretung sowie auf verlässlich etablierten und konsolidierten Aushandlungsarenen basiert. Die auf prinzipiell abrufbarer Mobilisierungsfähigkeit der Beschäftigten gestützten Primärmachtpositionen der Interessendurchsetzung auf Unternehmensebene verschränken sich dabei mit der Wahrnehmung von Mitbestimmungsfunktionen in Aufsichtsratsgremien, in deren Rahmen einerseits die Kooperationserfordernisse komplexer Produktionszusammenhänge ohne gravierende Störungen gewährleistet werden konnten, ohne andererseits die Konfliktfähigkeit auf tarifpolitischem Terrain zu beeinträchtigen. Im Ergebnis führte dies zu gemeinsam getragenen impliziten, teilweise expliziten Produktivitätsbündnissen, die auf Unternehmens- wie Branchenebene hohe Produktivitätsgewinne kombinieren ließen mit überdurchschnittlichen Entgelt- und Sozialstandards.

Eine wesentliche Voraussetzung dieser branchenspezifischen, gleichzeitig aber über die Automobilindustrie hinausreichenden stabilen Konstellation von Konflikt-

partnerschaft ist darin zu sehen, dass die bis in die achtziger, teilweise die neunziger Jahre verfolgten Formen internationalisierter Geschäftstätigkeit der deutschen Automobilhersteller primär Exportstrategien waren. Erst im letzten Jahrzehnt haben die drei großen originär deutschen Automobilhersteller auf unterschiedliche Weise mit der globalen Neuausrichtung ihrer strategischen und operativen Geschäftsaktivitäten von ihrer Heimatbasis begonnen und diese mehr oder weniger zügig umgesetzt.

Im Gegensatz dazu waren die beiden deutschen Töchter von US-Autokonzernen schon immer Bestandteile global aufgestellter Produktions- und Entwicklungszusammenhänge. Wir werden deshalb im folgenden zunächst ausführlich auf Entwicklungen im Verhältnis von Opel und General Motors in den 90er Jahren eingehen. Es wird dabei deutlich, dass bei der Revision und Neubegründung von Strategien durch das Management lokale, nationale und auch europäische Eigenständigkeiten und Einflusspositionen zum Tragen kommen und wie dabei gerade auch die Akteure der industriellen Beziehungen einen wesentlichen Part spielen. Im Anschluss werden wir vor dieser Folie knapp Entwicklungen der deutschen Automobilhersteller skizzieren.

#### ***4.1 Opel – General Motors: Transnationale Balance von Restrukturierung und Interessenausgleich***

Als der Vorstand der Opel AG, einer hundertprozentigen Tochter von General Motors, im Sommer 2001 ein ambitioniertes Restrukturierungsprogramm unter dem Titel „Olympia“ öffentlich bekannt gab, ergaben sich dessen Zielsetzungen aus einer prekären ökonomischen Lage. Seit Mitte der neunziger Jahre waren auf dem deutschen und europäischen Markt stetig Marktanteile verloren gegangen, Steigerungen nur noch bei den operativen Verlusten erzielt worden. Maßnahmen zur Verbesserung der Kapazitätsauslastung und der Produktivität, eine Umstrukturierung des Vertriebsnetzes und die Markteinführung von Produktneuheiten stehen deshalb auf der Agenda des vorgestellten Restrukturierungsprogramms.

Bemerkenswert ist hierbei, dass sich Unternehmensleitung und Interessenvertretung auf europäischer Ebene innerhalb kürzester Frist auf einen vertraglichen Interessenausgleich verständigen, nachdem zuvor in der Öffentlichkeit bereits Meldungen über Standortschließungen und Massenentlassungen kursierten. Im Kern besagt der Rahmenvertrag, der für alle 16 europäischen GM-Standorte der Marken Opel, Vauxhall und Saab gilt, dass im Zuge der Restrukturierung Standortschließungen ebenso wie betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden und dass die Maßnahmen, die im einzelnen auf Unternehmens-, Landes- oder Standortebene zu konkretisieren und umzusetzen sind, nicht einseitig vom Management verfügt werden können, sondern einer Konsultation und Vereinbarung mit der jeweiligen Arbeitnehmervertretung bedürfen. Ein derart weitreichendes Abkommen auf europäischer Ebene als Voraussetzung von Interessenausgleichsverhandlungen im jeweiligen nationalen Rahmen stellt ein Novum in den industriellen Beziehungen dar.

### *Etappen globaler Koordinierung – wechselnde Konstellationen*

Bis in die achtziger Jahre konnten Opel und ähnlich Vauxhall in Großbritannien, beides ursprünglich nationale Hersteller, die in den zwanziger Jahren in einer gewissenmaßen ersten Globalisierungs- und M&A-Welle von General Motors übernommen und als Tochterunternehmen geführt wurden, als Vorzeigefälle des klassischen Modells multinationaler Unternehmen gelten. Aus der Detroit-Perspektive von General Motors „these overseas operations largely functioned as independent, parallel industries, rather than integrated divisions of the US parent“ (Flynn 1998: 181) mit dem Resultat einer „weitgehenden Verselbständigung der jeweiligen Produktionssysteme in technischer und organisatorischer Hinsicht“ (Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 75). Das galt auch für die Ausgestaltung und Spielräume der Arbeitsbeziehungen, die sich an den jeweiligen nationalen Regularien und Konventionen orientierten. Der weitgehenden Autonomie des Opel-Managements entsprach ein großes Gewicht der lokalen und nationalen Arenen, in die die Arbeitnehmervertreter den Rückhalt bei einer hoch organisierten Belegschaft als gewichtige Machtbasis bei der Aushandlung branchenüblicher Entgelt- und Sozialstandards einbringen konnten.

Diese Konstellation beginnt sich erst in der ersten Hälfte der neunziger Jahre gravierend zu verändern. In Folge der durch eine Shareholder-Revolution ausgelösten Palastrevolution bei General Motors, die den Ingenieur Stempel an der Spitze des Konzerns ablöste und John Smith mit einer Reihe anderer finanzorientierter Manager als Vorstand inaugurierte, initiiert diese Managergruppe eine Neukonfiguration der Steuerung und Koordination der Geschäftsprozesse, bei der Finanzparameter eine zentrale Rolle spielen. Neben dem traditionellen Nordamerika-Geschäft werden die internationalen Aktivitäten über eine neu geschaffene Struktur, die General Motors International Operations (GMIO) mit Sitz in Zürich, an eine erheblich kürzere Leine genommen.

Aus der Sicht der europäischen Unternehmen und im Besonderen von Opel wurde diese strategische Neuausrichtung als „überzogene Amerikanisierung“ und „falsch verstandene Globalisierung“ wahrgenommen und traf sowohl auf Managementseite wie auf Seiten der Arbeitnehmervertretung auf Kritik. Durch die vorrangige und durchgängige Orientierung der strategischen Produktplanungen und der Produktionsebene an Finanzparametern drohte, so die Befürchtung und Kritik, die Spezifität regionaler und nationaler Marktanforderungen und der komplexen sozialen Besonderheiten von Organisation und Produktion an den Rand gedrängt zu werden.

Exemplarisch verdeutlicht sich diese spannungsträchtige Konstellation an der Funktion der Entwicklung. Einerseits führte die strategische Aufwertung des Entwicklungszentrums von Opel am Stammsitz in Rüsselsheim zum Internationalen Technischen Entwicklungszentrum dazu, dass diesem die Werks- und Produktions- sowie die Produktplanung für den gesamten nicht-nordamerikanischen Bereich übertragen wurde, was offensichtlich zu partieller Überforderung und einem nicht unbeachtlichen Entzug der Kooperationsbereitschaft der hochqualifizierten Beschäftigten führte. Der Rücktritt des Entwicklungsleiters und die überdurchschnittliche Inan-

spruchnahme vorzeitiger Ruhestandsoptionen in diesem Bereich sind gewichtige Indikatoren. Als entscheidender noch erwies sich, dass dadurch die spezialisierte Engineering- und Produktionskompetenz für regionale bzw. markenbezogene Produkt- und Prozessgestaltung im originären Zuständigkeitsbereich nicht mehr, oder zumindest nur noch eingeschränkt, zur Verfügung stand. Angesichts eines nationalen und europäischen Marktes, der zunehmend weniger standardisierte als vielmehr spezialisierte Produkte honoriert und auf dem die Wettbewerber mit Produktoffensiven auftrumpften, erwies sich diese Strategie als wenig erfolgreich. Rückläufige Marktanteile aufgrund von Innovationsdefiziten und sich häufende Qualitätsmängel, die durch Rückrufaktionen dokumentiert wurden, bildeten den Anlass von Verwerfungen, die als Konfliktherde innerhalb des Unternehmens und in der Beziehung zum internationalen Management von GMIO und der US-Zentrale virulent wurden. Im Kern ging es dabei gerade um die Rolle lokal verankerter Kompetenz- und Machtpositionen in einem global geführten Unternehmen, deren Festlegung Gegenstand von Auseinandersetzungen auf verschiedenen Ebenen wurde, die teilweise in spektakulären personellen Konflikten im Management eskalierten.

#### *Bündnis- und Einflusschancen von Arbeitnehmervertretung im mitbestimmten Aufsichtsrat*

Auf Personalentscheidungen und Weichenstellungen im Zuge der seitherigen Neustrukturierungsbemühungen haben Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat nachdrücklich Einfluss genommen, indem sie das Faustpfand der gewünschten Einstimmigkeit bei Vorstands-Personalentscheidungen zu nutzen vermochten, den Prozess der strategischen Dezentralisierung und damit die Eigenständigkeit des Unternehmens zu unterstützen. Die Sicherung und Stärkung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume des lokalen bzw. nationalen Managements gegenüber einem globalen Management lag im Interesse der Arbeitnehmervertretung, deren Einflusschancen dann größer sind, wenn das Management als unmittelbarer Kontrahent über eigene Kompetenzen und Ressourcen verfügt.

Die Nutzung von Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat erwies sich aber nur deshalb als so wirksam, weil der Betriebsrat bei Opel auf zusätzliche Machtressourcen zurückgreifen konnte: ein Bündnis mit Teilen des lokalen Managements; und die Demonstration von Konfliktbereitschaft und -fähigkeit auf der Basis einer gewerkschaftlich überdurchschnittlich organisierten und mobilisierbaren Belegschaft. „Kooperation wo möglich, Konfrontation wo nötig“: in dieser Selbstcharakterisierung drückt der Opel-Betriebsrat seine strategische Leitlinie aus, die auf eine Gewährleistung und Sicherstellung einer effizient-produktiven, anspruchsvollen Automobilproduktion ebenso zielt wie auf die Durchsetzung und Gestaltung angemessener Entgelt-, Arbeitszeit- und Sozialstandards der Beschäftigten.

Dass es außerdem gelang, dem Europäischen Betriebsrat bei General Motors weit jenseits der rechtlichen Ausstattung des Gremiums als Bargaining-Partner zu etablieren, ist alles andere als selbstverständlich. Und nur mit organisatorischen und interessenpolitischen Lernerfahrungen zu erklären, die die nationalen Interessenver-

tretungen im bisherigen Verlauf der Umstrukturierungen gemacht hatten, und die sie veranlassten, ihre jeweiligen lokalen Machtpositionen zu bündeln. Deren Verlauf war keineswegs widerspruchsfrei.

*Koordination lokaler Vertretungs- und Machtpositionen auf europäischer Ebene*

Zu Beginn des ereignisreichen Jahres 1998 hatten das Opel-Management und der Betriebsrat im unmittelbaren Anschluss an öffentliche Verlautbarungen der Konzernspitze, die einen Personalabbau von ca. 20 000 Beschäftigten für Europa ankündigten, ein Standortsicherungsabkommen vereinbart. Das Management sicherte Produktionskapazitäten und Investitionsprojekte für einzelne Modelle und Standorte sowie den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für einen mittelfristigen Zeitraum zu; die Arbeitnehmerseite akzeptierte Anrechnungen und damit Minderungen von Tarifentgelterhöhungen und mehr Flexibilität bei Arbeits- und Betriebszeiten. Diese wechselseitigen Verpflichtung und Kooperation blieb national begrenzt und diente de facto als Benchmark für nächste Vereinbarungen dieser Art an Standorten wie Antwerpen oder Luton, sodass ungeachtet wechselseitiger Information und Abstimmungsbemühungen zunächst eine Abwärtsspirale in Gang kam (Hancké 2000).

Gleichwohl gelang in der Folgezeit eine formelle wie informelle Vernetzung zwischen den betrieblichen und gewerkschaftlichen Standortvertretungen und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens, zunächst an durchaus zweitrangigen Gegenständen (Eller-Braatz/Klebe 1998). Eine Schlüsselrolle spielten dann Auseinandersetzungen über die Bedingungen und Auswirkungen einer in der ersten Hälfte des Jahres 2000 von General Motors eingegangenen strategischen Allianz mit Fiat, die neben dem Einkauf die Motor- und Getriebefertigung betraf. Proteste der Interessenvertretungen gegen eine unzureichende Information und Konsultation seitens des Management, die in Streikaktionen in deutschen Opel-Werken, im Besonderen im am meisten betroffenen Bochumer Werk eskalierten, wurden vom Europäischen Betriebsrat gebündelt und kommuniziert und führten zu einer verbindlichen vertraglichen Vereinbarung zwischen europäischem Management und EBR, den Beschäftigungsstatus und die Vertretungsstandards der von Ausgliederung Betroffenen auf Dauer zu sichern (Klebe/Roth 2000). Hinzu kommt, dass die Koordination der Interessenvertretungen durch einen auf europäischer Ebene legitimierten gewerkschaftlichen Repräsentanten erfolgt. Das ist insbesondere deshalb bedeutsam, weil dieser gleichzeitig als gewerkschaftlicher Vertreter im Opel-Aufsichtsrat durch diese Mitbestimmungsfunktion die Verschränkung beider Einflussbereiche herstellen kann.

Dass gerade im Fall des britischen Vauxhall-Werkes in Luton, wo die lokale Interessenvertretung durch eine hohe Konzessionsbereitschaft Volumenskapazitäten für ein neues Fahrzeugmodell zunächst sichern konnte, der Widerruf dieser Zusage durch das Management eine weit über den Standort hinausgehende Mobilisierung auslöste, die im Januar 2001 in einem europaweiten Aktions- und Streiktag eskalierte, machte das veränderte Zusammenspiel von lokaler Vertretungsposition und transnationaler Verknüpfung an diesem Fall deutlich.

### *Resümee*

Die Koordination der lokalen und nationalen Vertretungspositionen auf Arbeitnehmerseite im Rahmen des Europäischen Betriebsrates, der im Urteil des Opel-Betriebsrats-Vorsitzenden zur „wichtigsten Institution auf der Arbeitnehmerseite geworden ist“ (Franz, zitiert in: taz 7.8.2000), die praktisch demonstrierte Mobilisierungsfähigkeit von Belegschaften im europäischen Maßstab sowie schließlich die vom Management realisierte Gefährdung der anstehenden Restrukturierung durch eine Kooperationsverweigerung der Belegschaften, auf deren Kompetenz und Engagement das Management bei den geplanten Neuanläufen in besonders hohem Maße angewiesen ist (nach einer Äußerung des neuen CEO von Opel, Forster, ist „Konstanz jetzt Nummer eins“, zitiert in: DIE ZEIT Nr. 17/2001) vermag in diesem Fall zu erklären, warum der theoretisch eher unwahrscheinliche Fall transnationaler Aushandlungsbeziehungen soziale Realität gewinnen kann. Die Ausweitung von Einflusspositionen der Arbeitnehmervvertretungen basiert hier nicht unerheblich darauf, dass im Zuge der globalen Neuausrichtung des US-amerikanischen Konzerns europäische bzw. nationale Markt- und Produktorientierungen eine Aufwertung erfahren und in Abgrenzung zu früheren Strategievorgaben Raum für eine Neuformierung der dominierenden Koalitionen und deren Strategiewahl öffnen.

#### **4.2 Varianten globaler Neuausrichtung in der Automobilindustrie**

Mit anderen Akzentsetzungen als im Fall der US-Tochter Opel stellt sich die Entwicklung der originär deutschen Automobilhersteller, Volkswagen, BMW und DaimlerChrysler, vormals Daimler-Benz, dar, die ihre globale Ausrichtung spätestens seit den neunziger Jahren forciert haben. Auf Aspekte unterschiedlicher Strategiewahl und deren Konsequenzen für Vertretungspositionen und Regulierungsstandards gehen wir im Folgenden skizzenhaft ein. Dabei zeigt sich, wie unterschiedliche Produkt- und Marktorientierungen das Spektrum möglicher Optionen beeinflussen und die Aushandlungskonstellationen dabei eine Rolle spielen.

##### *Volkswagen*

Der Volumenhersteller Volkswagen, der erste Internationalisierungsaktivitäten bereits in den fünfziger und sechziger Jahren entfaltete auf der Grundlage multinationaler Koordination der Länder-Standorte, vollzog seit Mitte der achtziger Jahre einen deutlichen Internationalisierungsschub mit dem konzernweiten Aufbau von Produktionskapazitäten in Europa und darüber hinaus. Mit der Übernahme von SEAT und Skoda und der Integration unterschiedlicher Marken unter einem Konzerndach und mit der Einführung und Umsetzung einer markenübergreifenden Plattformstrategie werden sukzessiv Reorganisationen und Restrukturierungen innerhalb sowie zwischen Bereichen und Standorten des Konzerns durch ein an Machtrelevanz zunehmendes zentrales Management ausgelöst und auf Dauer gestellt. Kontinuierliche Benchmarking-Verfahren setzen mit Kosten- und Leistungszielen die lokalen Standorte eines international aufgestellten Produktionsverbundes unter permanenten Druck

und erhöhen über weltweit koordinierte Beschaffungsstrategien und potentielle Verlagerungsoptionen unterhalb einer Stilllegungsschwelle die Konkurrenz zwischen den Standorten in Europa, wobei in wachsendem Maße osteuropäische und auch nicht-europäische Standorte in Betracht kommen.

Zugleich steht Volkswagen als global agierender Automobilhersteller immer noch für eine starke Version des deutschen Modells „Kooperativer Konfliktbewältigung durch qualifizierte Mitbestimmung“. Diese historisch herausgebildete und stabil gebliebene Gestalt industrieller Beziehungen basiert auf einer gewichtigen staatlichen Beteiligung am Aktienkapital und einer gesetzlich und tariflich abgesicherten Position der Interessenvertretung, die dieser, nicht zuletzt durch gewachsene und jederzeit aktivierbare informelle Kontakte einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat und im Management einräumt.

Entscheidend für unseren Zusammenhang ist hier, dass mit der schärfer gespielten Standortkonkurrenz im Konzern zugleich die Relevanz von komplexen sozialen Aushandlungen, Interessenarrangements und neuen Aushandlungsarenen zunimmt, in denen Entscheidungsverläufe und Festlegungen reguliert werden. Im Zuge der wachsenden Integration und Verflechtung des arbeitsteiligen Konzernverbundes entstehen als Reaktion auf neu entstandene Problemlagen Ausweitungen und Ergänzungen der institutionellen und prozeduralen Aushandlungsformen. Dazu gehört die Ebene des Euro- bzw. Welt-Betriebsrats, auf der ein zumindest relativer Interessenausgleich bezüglich Investitionen, Modellanläufen und Volumenkapazitäten an den verschiedenen Standorten und die Durchsetzung der Geltung von allgemeinen Sozial- und Arbeitsstandards gelingt. Lokal unterfüttert ist dieser Interessenausgleich auf der Standortebene durch die Etablierung verbindlicher „Standort-Symposien“. Die jährlichen Veranstaltungen eröffnen Räume für Informationen und Konsultationen zwischen dem jeweiligen lokalen Management und der Interessenvertretung unter Beteiligung des zentralen Managements. Nicht selten kommen dabei standortspezifische Allianzbildungen in Gang, die Vereinbarungen über Investitionsschwerpunkte, Produktionsumfänge und Kosten- und Produktivitätsprogramme umfassen. Diese lokalen Übereinkünfte werden auf der zentralen Managementebene im Rahmen der jährlichen Planungsrunden aufgenommen und mit den Anforderungen von Produktentwicklung, Produktionskapazitäten und Beschaffungsanforderungen abgeglichen und schließlich in strategischen Entscheidungen umgesetzt.

Dass das Druckpotential, über das Unternehmen aufgrund transnationaler Mobilitätsoptionen verfügen, damit zwar reguliert, aber nicht stillgestellt ist, wird nicht zuletzt an den Zugeständnissen deutlich, die die Arbeitnehmerseite in diese Aushandlungen einbringen muss und die in den unterschiedlichen Standortvereinbarungen ratifiziert werden. Die jüngste dieser Art, der Abschluss tariflicher Vereinbarungen zur Entgelt-, Arbeitszeit- und Qualifizierungsregulation für die Produktion eines neuen Fahrzeugmodells, der sogenannten „Benchmark-Produktion 5 000 x 5 000“, verdeutlicht dies.

### *BMW und DaimlerChrysler*

Sowohl Daimler-Benz, was die PKW-Sparte anbetrifft, als auch BMW als Hersteller von Fahrzeugen im Premium-Segment, und das gilt auch für den exklusiven Nischenanbieter Porsche, waren bis Mitte der neunziger Jahre weitgehend auf Deutschland konzentrierte Unternehmen. In Verfolgung einer exportgetriebenen Internationalisierung unterhielten sie zwar ein weltweit präsentenes Vertriebs- und Servicenetz, ohne aber über ausländische Produktionsstätten in nennenswertem Ausmaß zu verfügen. Darin unterscheiden sie sich von Volkswagen, während die Grundvoraussetzungen und Funktionsweisen einer unternehmensbezogenen starken Interessenvertretungsposition übereinstimmen und zusammen den hard core des Branchenmodells einer Konfliktpartnerschaft ausmachen. Das gilt im Besonderen auch für die vielfältigen formellen und informellen Verschränkungen mit wesentlichen Teilen des technisch-produktionsbezogenen Managements und den eine Innovationsorientierung unterstützenden Aufsichtsratspositionen.

Während bei Volkswagen die Intensivierung seiner globalen Geschäftsausrichtung eine Neukonfigurierung von Aushandlungskonstellationen auf Interessenvertretungsebene auslöst, bleibt dagegen sowohl bei Daimler als auch bei BMW die national bzw. lokal verankerte Interessenvertretung Zentrum und Bezugspunkt der Regulierung von Arbeits- und Sozialstandards, trotz spektakulärer Schritte, die diese Unternehmen in den neunziger Jahren machen, um sich als „global player“ neu zu positionieren – der Erwerb von Rover durch BMW und der von Chrysler durch Daimler-Benz sowie die Errichtung von Produktionswerken in USA. Das hat seinen wesentlichen Grund darin, dass mit dem Erwerb zusätzlicher Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebskompetenzen die Produkt- und Marktkonzeption der deutschen Hersteller – stark individualisierte Premiumprodukte – selbst keine gravierenden Veränderungen erfuhr. Entsprechend werden die Produkt- und Marktkonzepte der erworbenen Marken – Standardfahrzeuge für Volumenmärkte – beibehalten, auf denen ihrerseits die jeweiligen nationalen Aushandlungskonstellationen basieren. Dies begrenzt oder schließt nahezu aus, dass Standortkonkurrenz zwischen den Werken und Standorten innerhalb eines formellen Produktionsverbundes eine Rolle spielen, allenfalls in Randbereichen der Beschaffung von hochstandardisierten Zulieferteilen. Soweit auf der Interessenvertretungsebene Koordinationsbedarf entsteht, bezieht sich dieser auf die Ermöglichung des Zugangs nationaler Interessenvertretungen zur Ebene der strategischen Entscheidungszentren, die aus britischer bzw. amerikanischer Sicht nunmehr in Deutschland angesiedelt waren. Der erste seinerzeit vorläufig gelungene Ansatz einer Weiterführung von Rover unter BMW-Regie, der zu Zuspitzungen und einem Revirement nahezu des gesamten Vorstandes führte, hatte seinen mächtigsten Fürsprecher in der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat. Für eine neuerliche Rettungsaktion reichte diese Unterstützung dann freilich nicht mehr, allenfalls trug sie mit dazu bei, die Verkaufskonditionen im Interesse der Beschäftigten günstiger zu gestalten.

Im Fall von DaimlerChrysler hat die Überlassung eines Aufsichtsratsmandats der Arbeitnehmerbank an den UAW-Vorsitzenden eine eher symbolische Bedeutung. Das gilt ebenso für ein aufwendig verhandeltes und kommuniziertes DaimlerChrys-

ler-Produktionssystem, in dessen Rahmen die völlig unterschiedlichen Arbeitspolitiken von Daimler und Chrysler auf der Basis separater Beschreibungen weiter existieren. Solange die Marken-Trennung beibehalten wird, die den unterschiedlichen Produkt- und Marktkonzepten und ihren weitreichenden Implikationen für Arbeits- und Sozialstandards Rechnung trägt, bleiben auch die Funktionsvoraussetzungen der jeweiligen Systeme industrieller Beziehungen in Kraft und räumen den jeweiligen nationalen bzw. lokalen Aushandlungskonstellationen Artikulations- und Durchsetzungschancen ein, die diese in distinkter Weise auch nutzen.

## **5. Zur Zukunft der lokalen Basis industrieller Beziehungen in globalen Unternehmen**

Zwei allgemeine Schlussfolgerungen können aus den hier exemplarisch diskutierten Unternehmensentwicklungen gezogen werden im Hinblick auf unsere Ausgangsfrage nach dem zukünftigen Gewicht lokaler Aushandlungspositionen in global operierenden Unternehmen:

- Organisationale Globalisierung bewirkt keine umstandlose Entwertung lokal gebundener kollektiver Kompetenzen und Kooperationszusammenhänge als möglicher Machtgrundlagen für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Es findet vielmehr eine Ausdifferenzierung statt, bei der die gravierendsten Konsequenzen für den Einfluss lokal verankerter Arbeitnehmervertretungen sich nicht im Rahmen von Strukturveränderungen innerhalb globaler Unternehmen ergeben, sondern aus der Abspaltung von Funktionen und Bereichen, die in Zukunft nicht mehr dazu gehören.
- Ob und wie der Einfluss und die Hebelwirkung lokaler Aushandlungspositionen innerhalb globaler Unternehmensstrukturen verloren geht, oder erhalten bzw. sogar gesteigert werden kann, hängt auch von Akteuren und Strukturen der industriellen Beziehungen ab. In der Ausgestaltung und Gewichtung der verschiedenen Aushandlungsarenen innerhalb des deutschen Systems industrieller Beziehungen und darüber hinaus auf der europäischen Ebene, und in der Art, wie diese Arenen miteinander verknüpft werden, gibt es erhebliche Spielräume, was die Möglichkeit und die Reichweite angeht, lokale Machtpositionen im Rahmen globaler Unternehmensstrukturen zu konsolidieren und zur Geltung zu bringen.

Zum ersten Punkt: Mit Blick auf das Gewicht einzelner Standorte und ortsgebundener Kompetenzen lassen sich im Anschluss an Überlegungen bei Salais/Storper (Salais/Storper 1993; Storper 2000) drei Produkt- und Marktkonstellationen unterscheiden, die die Position von Betrieben, aber auch von einzelnen Funktionen und Bereichen innerhalb von Unternehmen charakterisieren:

- Die Herstellung von Spezialprodukten für bestimmte Kunden, auf der Basis hochspezifischer und breit einsetzbarer Kompetenzen, sowie industrielle Standardproduktion auf der Basis komplexer, langfristig aufgebauter, kapitalintensiver Kompetenz- und Anlagenvoraussetzungen; dazu zählen bei den hier diskutierten Branchen durchweg die F&E-Bereiche, die produktbestimmenden Teile

der Automobilproduktion, die Wirkstoffsynthesen und komplexe Fertigungsstätten in der Pharmaindustrie, technologisch sehr aufwendige und komplexe Chemieanlagen sowie High-tech-Produkte in der Reifenindustrie;

- die Herstellung industrieller Standardprodukte für spezielle Kunden oder anonyme Märkte, ohne solche anspruchsvollen Voraussetzungen; dazu zählen hier einfache, unkritische Produkte der Automobilzulieferindustrie, einfache Pharmafertigungen, Standardprodukte und Standardeinzelanlagen in der Chemieindustrie sowie die Standardprodukte in der Reifenindustrie;
- schließlich standortbezogene Instandhaltungs-, Infrastruktur- und Zulieferleistungen; hierunter fallen z.B. auch große Teile der Logistikfunktionen, aber auch bisherige Kompetenzzentren wie die Zentralforschungen in der Chemieindustrie, wenn mit der Konzentration auf einen oder wenige Kernarbeitsbereiche der Bezug für diese Querschnittsfunktion verloren geht.

In der ersten Liga findet eine Konzentration an Hochlohn- und zu Lasten von Peripheriestandorten statt, wo nicht – wie in Mexiko oder Osteuropa – spezifische regionale Differenziale zwischen Wirtschaftsräumen genutzt werden können. Die zweite ist die globale Verlagerungsliga. Standortkonkurrenz gibt es jeweils innerhalb, kaum aber zwischen diesen beiden Ligen. Die dritte schließlich entsteht dort, wo – und in dem Maße wie – die betreffenden Anforderungen als solche nach unspezifischen Standardprodukten definiert werden (können).

Wichtig ist dabei zweierlei: Diese Konstellation beschreiben nicht objektive Eigenschaften von Standorten und Produktionssegmenten, sondern die Rolle, die ihnen im Rahmen von Unternehmensstrategien zugeschrieben wird. Entsprechend sind Übergänge nicht nur fließend, sondern Verschiebungen ein wesentliches Moment der Entwicklung von Unternehmen. So besteht ein wesentlicher Teil industrieller Restrukturierungsziele heute darin, möglichst große Teile aus dem zentralen „Hochlohnsegment“ herauszulösen und in die beiden anderen Ligen zu überführen. Inwieweit das so realisiert wird und sich Unternehmensstrategien darauf konzentrieren können, hängt einmal davon ab, ob solche Produktstrategien auf dem Markt schließlich aufgehen, ob also z.B. – um das Beispiel GM/Opel aufzugreifen – das Setzen auf möglichst kostengünstig hergestellte Standardprodukte auf dem europäischen Automobilmarkt trägt. Von entsprechenden Unwägbarkeiten zeugen etwa auch die unterschiedlichen Instandhaltungs- und Logistikstrategien in der Chemie- und Pharmaindustrie. Zum anderen kommt hier auch die Rolle von Arbeitnehmervertretungen im Zuge der Strategiewahl im Unternehmen ins Spiel – unser zweiter Punkt.

Der Einfluss von Arbeitnehmervertretungen findet dort definitive Grenzen, wo es um den Abstieg aus der Hochlohn- in die globale Verlagerungsliga geht, und wo keine Hochtechnologiealternative zur Verfügung steht. Soweit gesetzlichen Bestimmungen und anderweitig im Unternehmen begründete Machtpositionen in diesem Zusammenhang genutzt werden können, bezieht sich das auf soziale Folgenbewältigung. Das ist aber im Prinzip nichts Neues, und solche Prozesse nicht zu behindern,

sondern sie unter der Bedingung sozialer Abwicklung mit zu tragen, gehört zu den Konstanten deutscher gewerkschaftlicher Politik (Kädler 1986).

Wo Kernarbeitsbereiche nicht in den Niedrigkostenbereich diffundieren, sondern – wie in der weit überwiegenden Zahl der hier vorgestellten Bereiche – als globaler Zusammenhang von Kompetenzzentren an Hochlohnstandorten konsolidiert werden, ist nicht ein prinzipieller Mangel an lokalen Machtressourcen das Problem von Arbeitnehmervertretungen. Dieses besteht vielmehr darin, diese latenten Machtpositionen ihrerseits so zu konsolidieren, dass sie im globalen Unternehmenszusammenhang wirksam zur Geltung gebracht werden können. Dies gilt umso mehr, als die Fähigkeit, auf solche lokal verankerten Machtpositionen zurückzugreifen, wichtiger wird. Unsere Beispiele haben gezeigt, wie über Jahrzehnte hinweg stabile und weitreichende Einflusspositionen auf der Spitzenebene radikal entwertet werden können, wenn der entsprechende informelle Konsens aufgekündigt wird und die Arbeitnehmervertretung ohne effektive Rückbindung an lokale Machtressourcen dasteht. Demgegenüber ist deutlich geworden, dass und wie exemplarische lokale Machtdemonstrationen genutzt werden können, um den Auf- und Ausbau belastbarer Aushandlungsstrukturen selbst über den nationalen Rahmen hinaus voranzutreiben.

Entwicklungen in diesem letzteren Sinne setzen ganz traditionell den Erhalt oder die Schaffung von Rückhalt bei den Belegschaften vor Ort voraus, wobei die Gewinnung und Einbindung traditionell gewerkschaftsferner Beschäftigtengruppen in dem Maße ein Kernproblem darstellt, wie die Position der kritischen lokalen Kompetenzträger an höher oder hochqualifizierte Angestellte übergeht. Inwieweit das in Unternehmen gelingen kann, in denen eine breite gewerkschaftliche Verankerung und eine starke Machtposition von Betriebsräten nicht zur Unternehmenstradition gehört, ist eine ebenso entscheidende wie offene Frage. Dass bei der Nutzung lokaler Machtpositionen lokale Interessen im Vordergrund stehen, liegt auf der Hand. Deutlich wird an unseren Beispielen aber auch, dass standortübergreifende Vertretungspraktiken, etwa im Sinne einer Regulierung der Standortkonkurrenz, dort wahrscheinlicher sind, wo die lokale Arbeitnehmervertretung auf mobilisierbare Belegschaften gestützt wird und nicht allein auf exklusive, informelle Absprachebeziehungen.

Abschließend soll festgehalten werden, dass nicht die Globalität, sondern die Instabilität das zentrale Vertretungsproblem im Rahmen der neuen globalen Unternehmensstrukturen darstellt. In dem Maße, in dem das strategische Konzernmanagement den operativen Bereichen als Vertreter globaler Finanzmarktrationalität entgegentritt, und in dem Portfoliomanagement gegenüber längerfristigem organischem Wachstum und der Orientierung an internen Synergien die strategische Ausrichtung bestimmt, wird die Schnittmenge gemeinsamer Orientierungen geringer und die Basis für Aushandlungsprozesse instabiler. Wo die Aushandlungsarena nicht verlässlich justiert werden kann, weil permanent über die Geschäftsgrundlage selbst verhandelt werden muss, werden Arbeitnehmervertreter zunehmend überfordert. Und wo das Management selbst nicht weiß, wie das Unternehmen in zwei Jahren aussehen wird und der einzelne Manager nicht weiß, wo innerhalb des Konzerns er dann sein wird, verlieren belastbare Vertrauensbeziehungen ihre objektive Grundlage. Die prekäreren Vertre-

tungsverhältnisse in Teilen der Chemie- und Pharmaindustrie rühren auch daher, dass Finanzmarktorientierung hier weitaus mehr Instabilität schafft, als z.B. in der Automobilindustrie, die hier weitaus weniger Ansatzpunkte bietet.

Andererseits liegen in solchen Instabilitäten auch neue Einflusschancen. Je größer die Distanz zwischen strategischem Top-Management und operativen Bereichen wird, desto näher rücken verbreitet operatives Management und Arbeitnehmervertreter zusammen. Und da Finanzmarktrationalität vom Prinzip her keine klaren Direktiven für das operative Geschäft hergibt, ist das, was aus ihr folgt, oft auch auf Vorstandsebene umstritten. Auch hier eröffnen sich gelegentlich Bündnismöglichkeiten quer zur herkömmlichen Schlachtordnung. Was bleibt, ist das immer wieder neu gestellte Problem, solche punktuellen und situativen Machtquellen zu konsolidieren.

## Literatur

- Albert, M. (1991): *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Éditions du Seuil.
- Amable, B./Barré, R./Boyer, R. (1997): *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*. Paris: Economica.
- Berthoin Antal, A. (2001a): *The Transformation of Hoechst to Aventis – Case B: How Dormann used evolution to achieve revolution* (<http://www.wz-berlin.de/ot/personen/antal/CaseB%20aug%202.pdf>).
- Berthoin Antal, A. (2001b). *The Transformation of Hoechst to Aventis – Case Study A: The Challenges facing the new CEO* (<http://www.wz-berlin.de/ot/personen/antal/case%20A%20aug2.pdf>).
- Beyer, J. (2001): „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: *Soziale Welt*, 52: 7-28.
- Child, J. (1972): *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. In: *Sociology. The Journal of the British Sociological Association.*, 6: 1-23.
- Child, J. (1997): *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect*. In: *Organization Studies*, 18: 43-76.
- Dunning, J. H. (2000). *Regions, Globalization, and the Knowledge Economy: The Issues Stated*. In: Dunning, J. H. (Hg.): *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. Oxford New York: Oxford University Press: 7-41.
- Eller-Braatz, E./Klebe, T. (1998): *Benchmarking in der Automobilindustrie: Folgen für die Betriebs- und Tarifpolitik am Beispiel General Motors Europe*. In: *WSI-Mitteilungen*, 51: 442-450.
- Flynn, M. (1998). *The General Motors Trajectory: Strategic Shift or Tactical Drift?* In: Freyssenet, M./Mair, A./Shimizu, K./Volpato, G. (Hg.): *One Best Way?* Oxford New York: Oxford University Press: 179-210.
- Hancké, B. (2000): *European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry*. In: *European Journal of Industrial Relations*, 6: 35-59.
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K. (1989): *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*. Berlin / Heidelberg / New York u.a.: Springer.
- Kädtler, J. (1986): *Gewerkschaften und Arbeitslosigkeit. Zwischen Vollbeschäftigungsziel und selektiver Besitzstandswahrung*. Göttingen: Sovec.

- Kädtler, J. (2000). Die Großen werfen ihre Netze aus – Zum Verhältnis von Zentralisierung und Netzwerkkonfigurationen in der deutschen Chemieindustrie. In: Minssen, H. (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen*. Berlin: Edition Sigma: 47-70.
- Kädtler, J./Hertle, H.-H. (1997): *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kädtler, J./Sperling, H. J. (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? In: *SOFI-Mitteilungen*, 29: 23-43.
- Klebe, T./Roth, S. (2000): Die Gewerkschaften auf dem Weg zu einer internationalen Strategie? In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 21: 749-759.
- Marglin, S. A./Schor, J. B. (Hg.) (1990): *The Golden Age of Capitalism: Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford: Clarendon.
- Menz, W./Becker, S./Sablowski, T. (1999): *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum „Life-Sciences“-Konzern*. Hamburg: VSA.
- Salais, R./Storper, M. (1993): *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris: Éditions des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Schlupp, F. (1979): Internationalisierung und Krise – das „Modell Deutschland“ im metropolitanen Kapitalismus. In: *Prokla*, 7: 12-35.
- Schroeder, W. (2000): *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, W./Esser, J. (1999): *Modell Deutschland: Von der Konzertierte Aktion zum Bündnis für Arbeit*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 49: 3-12.
- Storper, M. (1997): *The regional world. Territorial development in a global economy*. New York / London: Guilford Press.
- Storper, M. (2000). *Globalization and Knowledge Flows: An Industrial Geographers Perspective*. In Dunning, J. H. (Hg.): *Regions, Globalization, and the Knowledge Based Economy*. Oxford New York: Oxford University Press: 42-62.
- Veltz, P. (1996): *Mondialisation villes et territoires. L'économie d'archipel*. Paris: Presses universitaires de France.