

### Globale Integration von Unternehmen und Interessenvertretung von Arbeitnehmern am Beispiel der Volkswagen AG

Widuckel, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

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

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Widuckel, W. (2001). Globale Integration von Unternehmen und Interessenvertretung von Arbeitnehmern am Beispiel der Volkswagen AG. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(3), 333-340. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-350336>

#### 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.*

Werner Widuckel\*

## **Globale Integration von Unternehmen und Interessenvertretung von Arbeitnehmern am Beispiel der Volkswagen AG\*\***

### I

Die Strukturentwicklung der Automobilindustrie ist weltweit durch grundlegende Umwälzungen geprägt. Besonders ragt hierbei die massive Konzentrationsentwicklung heraus. Die Zahl der selbständigen Automobilhersteller ist zwischen 1964 und heute von 52 auf 12 geschrumpft. Hieraus folgt: Größe und globale Handlungsfähigkeit werden immer stärker zu dominierenden Anforderungen in einem verschärften Wettbewerb, der sich in den kommenden Jahren noch weiter zuspitzen wird. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Mitbestimmung im Volkswagen-Konzern und ihre Gestaltungsfähigkeit dar.

Um den historischen Entwicklungsprozess der Mitbestimmung bei Volkswagen zu verstehen, ist es eingangs notwendig, sich mit den grundlegenden strukturellen Veränderungen der Automobilindustrie allgemein und des speziell zu behandelnden Unternehmens auseinanderzusetzen. Der VW-Konzern hat seinen Internationalisierungsprozess bereits in den fünfziger Jahren im Sinne einer regional gegliederten Arbeitsteilung eingeleitet.

In Brasilien entstand bereits 1953 der erste Standort in Übersee, dem in den sechziger Jahren weitere Werke in Südafrika 1956 und Mexiko im Jahr 1964 folgten. Diese Standorte dienten ausschließlich der lokalen bzw. regionalen Markterschließung, weil Zollschränke umgangen und local-content-Bestimmungen eingehalten werden sollten. In dieser Phase existierte in Europa nur ein kleineres Auslandswerk in Brüssel, das erst im Jahr 1971 als hundertprozentige Tochtergesellschaft in den VW-Konzern integriert wurde. Vorher war dieses Werk eine Fabrik, die im Lohnauftrag für Volkswagen produzierte. In dieser Phase bestand keine direkte Konkurrenzbeziehung zwischen den traditionellen deutschen Volkswagen-Werken sowie Produktionsstätten im Ausland. Diese Produktionsstätten hatten eindeutig eine Ergänzungsfunktion, wobei die drei überseeischen Werke der Markterschließung dienten und das Werk Brüssel Mengenflexibilität im europäischen Verbund mit Drehscheibencharakter zwischen unterschiedlichen Fahrzeugtypen darstellte. Hervorzuheben ist allerdings, dass die VW do Brasil bereits sehr früh über eine eigenständige Fahrzeugentwicklung verfügte, um spezifische Fahrzeuge für den südamerikanischen Markt zu entwickeln.

---

\* Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG.

\*\* Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Mitbestimmung in Deutschland und Europa-Bilanz und Perspektiven“.

Artikel eingegangen und akzeptiert: 28.3.2001.

Eine erste deutliche Veränderung der Internationalisierung des VW-Konzerns wurde mit der Errichtung eines Montagewerkes in den USA im Jahr 1978 vollzogen. Erstmals mussten der Gesamtbetriebsrat und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine Standort sichernde Vereinbarung für das Werk Emden abschließen, da dieses durch die Substitution von Exporten durch eine lokale Produktion in den USA in seiner Existenz bedroht war. Diese Sicherung wurde im Wesentlichen durch die Umverteilung von Produktionsvolumen aus Wolfsburg nach Emden erreicht, indem die Fertigung des Passats den Standort wechselte.

Eine Standortkonkurrenz im Sinne einer Parallelproduktion entstand aber erst ab 1986 mit der Übernahme des spanischen Herstellers SEAT durch die Volkswagen AG. Die Parallelproduktion des Passats und danach des Polos in Pamplona und an deutschen Standorten rückte die Thematik einer möglichen Standortkonkurrenz in den Vordergrund. Einen deutlichen Internationalisierungsschub vollzog der VW-Konzern dann mit der Öffnung der Grenzen nach Zentraleuropa. In nur kurzer Zeit entstanden neue Produktionsstätten durch Übernahmen und Neuinvestitionen in Tschechien, der Slowakei, in Polen und in Ungarn.

Nahezu zeitgleich mit dieser Expansion orientierte sich der VW-Konzern an drei Grundelementen seiner Strategie:

- Größenwachstum
- Ausweitung der Modellpalette und
- die Marken übergreifende Verwendung von Aggregaten und Komponenten.

Hierdurch sollte gleichzeitig der Tatsache Rechnung getragen werden, dass einstmals abgeschottete Märkte wie Brasilien oder Mexiko nur verteidigt werden können, wenn neben spezifischen Produkten auch jeweils technologisch führende Konzepte in den neuesten Fahrzeugtypen angeboten werden. Der VW-Konzern konnte auf dieser Grundlage seit dem Kriseneinbruch von 1993 sein Produktionsvolumen von rund 3 Millionen Fahrzeuge auf über 5 Millionen Fahrzeuge pro Jahr steigern. Gleichwohl hat sich durch die genannten Strukturveränderungen die Position der traditionellen westdeutschen Kernstandorte der Marke Volkswagen erheblich verändert.

Der Wettbewerbsdruck auf diese Standorte hat deutlich zugenommen, da auf der Basis vergleichbarer Qualifikationen und Produktivitätsentwicklung eine Differenz bei den Arbeitskosten pro Stunde Produktionsarbeit in einem Verhältnis von eins zu zehn in unmittelbarer geografischer Nachbarschaft entstanden ist. Hinzu kommt ein scharfer Wettbewerb bei Steuern und Abgaben sowie den Bereitstellungskosten für Grund und Boden und Energie.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass auch die überseeischen Standorte zunehmend im Zusammenhang mit der Öffnung ihrer Heimatmärkte darauf angewiesen sind, Fahrzeuge und Aggregate sowie Komponenten zu exportieren. Dies ist nicht zuletzt deshalb erforderlich, um eine ausbalancierte Devisenbilanz zwischen Hart- und Weichwährungserlösen und -aufwendungen herzustellen.

Hieraus ergibt sich ein verschärfter Wettbewerb von Standorten und eine veränderte Verteilung der Zuordnung von Funktionen und Verantwortlichkeiten im VW-

Konzern. Während die zentralen Steuerungsfunktionen wie die Produktentwicklung, das Marketing, die Investitions-, Kapazitäts- und Vertriebssteuerung sowie die Steuerung der Beschaffung auf Deutschland konzentriert bleiben, stehen für die Auswahl von Fertigungsstätten deutlich mehr Alternativen zur Verfügung.

Eine weitere Veränderung besteht darin, dass Standorte wie Mexiko und perspektivisch auch Brasilien erstmalig die Verantwortung für die Exklusivfertigung und Serienbetreuung von Produkten für den Weltmarkt erhalten.

Aus diesem Grund lässt sich das folgende Zwischenfazit ziehen: Der VW-Konzern hat sich von einem international gegliederten Unternehmen mit regional abgegrenzter Funktionsteilung zu einem integrierten Netzwerk für die Technische Entwicklung, die Produktion und den Absatz von Fahrzeugen entwickelt. Dieses Netzwerk umfasst heute weltweit 42 Standorte mit rund 320 000 Beschäftigten.

## II

Die dargestellte Entwicklung des VW-Konzerns ist in einer Wechselbeziehung der Wirkung auf und der Einflussnahme durch die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit entstanden. Schon in den siebziger Jahren waren regelmäßige bilaterale Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Gewerkschaftern bei Volkswagen vorhanden, die sich allerdings erst schrittweise zu einer systematisch organisierten und institutionalisierten Interessenvertretung entwickelt haben. In dieser Phase war es vor allem entscheidend, durch den Einfluss des Gesamtbetriebsrats in Deutschland sowie der IG Metall die Fundamente für anerkannte Arbeitnehmervertretungen und Tarifverträge im gesamten VW-Konzern zu legen.

Allerdings ist für diese Phase noch festzuhalten, dass die Konkurrenz von Standorten in den Beziehungen keine Rolle spielte, sondern eher einem allgemeinen gewerkschaftlichen Verständnis internationaler Solidarität entsprang. Diesem Verständnis entsprachen auch gewerkschaftliche Aktivitäten der Solidaritätsarbeit, die in Wolfsburg und an anderen VW-Standorten durch die Verwaltungsstellen der IG Metall entwickelt wurden und die Fähigkeit zur Auseinandersetzung von Funktionären und Mitgliedern mit internationalen Entwicklungen und Verhältnissen stärken sollte. Diese Ausgangsbasis veränderte sich allerdings in den achtziger und neunziger Jahren grundlegend.

Die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit bei Volkswagen in Deutschland geriet in den achtziger Jahren den verschärften Druck des Wettbewerbs, der zunehmend auf Volkswagen lastete. Die „japanische Herausforderung“ vermittelte Volkswagen zum ersten Mal die Erfahrung, von einer dominierenden Marktposition nachhaltig verdrängt werden zu können. Vom einstmals größten Importeur und ausländischen Produzenten sank Volkswagen von Anfang der siebziger Jahre bis zum Beginn der neunziger Jahre zu einer kaum wahrnehmbaren Restgröße in den USA herab. Darüber hinaus kämpfte der Konzern trotz seiner auch bis dahin erfolgreichen Expansion mit erheblichen Rentabilitätsproblemen, die zu einer dramatischen Gefährdung in konjunkturellen Schwächephasen zu werden drohte und 1992/3 auch wurde. In dieser Phase wurde in die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit der „Wettbewerbsbezug“

in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß integriert. Die ökonomische Verwundbarkeit von Volkswagen wurde auch zu einer Bewährungsprobe für die Interessenvertretung. Der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall entwickelten in dieser Zeit eine „Vier-Säulen-Strategie“, um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden:

- Der erste Bestandteil dieser Strategie war das Schließen eines Rentabilitäts- und Produktivitätspaktes mit dem Vorstand gegen Garantien zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Dieser Produktivitäts- und Rentabilitätspakt zielte auf eine kooperative Strategie der Rationalisierung und Kostensenkung ab, die sich vor allem auf gezielte Reduzierung der Fertigungstiefe, neue Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten bezog. Im Gegenzug sollten diese Schritte zur Sicherung preislicher und qualitativer Wettbewerbsfähigkeit dienen und somit die Beschäftigung stabilisieren. Die Weitergabe von rationalisierungsbedingten Kostensenkungen an die Kunden zur Einlösung von Beschäftigungsgarantien war der Kern dieses Paktes.
- Der zweite Teil der Strategie war die strukturelle und strategische Ausweitung der Interessenvertretung durch einen Euro-Betriebsrat, dem später konsequenterweise der Welt-Betriebsrat folgen sollte. Die Entwicklung der internationalen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit war bei Volkswagen bereits über nahezu zwei Jahrzehnte betrieben worden. In dieser Etappe wurden allerdings bilaterale Kontakte und Abstimmung durch einen multilateralen und institutionalisierten Rahmen abgelöst. Die Notwendigkeit der Schaffung eines derartigen Rahmens ergab sich aus der wachsenden internationalen Integration des VW-Konzerns sowie den entstandenen Handlungsoptionen des VW-Vorstandes zwischen parallelen Produktionsmöglichkeiten wählen zu können. Ein wesentlicher Auslöser war die Aufnahme der Produktion der VW-Polo im spanischen Pamplona als Konkurrenzstandort zum Stammwerk Wolfsburg. Euro- und Welt-Betriebsrat folgen in ihrer Zusammensetzung dem Ziel, die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen der großen Produktionsgesellschaften des VW-Konzerns zusammenzuführen. Hierbei werden die Belegschaftsgröße und die Anzahl der jeweils vertretenen relevanten Gewerkschaften an den Standorten berücksichtigt. Deshalb gibt es keinen starren Rechenmodus für die Berechnung der Anzahl der jeweiligen Standortvertreter.
- Der dritte Teil war die Anerkennung der Notwendigkeit einer internationalen Expansion des VW-Konzerns, von der man sich auch Stabilisierungseffekte für die deutschen Standorte in einem verschärften Verdrängungswettbewerb der Weltautomobilindustrie erhoffte. Gesamtbetriebsrat und IG Metall sahen und sehen in der internationalen Expansion des VW-Konzerns keine strategische Alternative. Ein Massenhersteller muss zum Aufbau einer umfassenden Marktpräsenz in den zentralen Weltregionen des Automobilbaus und -vertriebes verankert sein. Diese globale Präsenz war letztlich ausschlaggebend dafür, dass die Produktionsvolumina im VW-Konzern in den vergangenen zehn Jahren von 3.2 Mio. Fahrzeuge auf 5.2 Mio. Fahrzeuge wachen konnten. Parallel hierzu wuchs

die Belegschaft von 277 000 auf heute 323 000 Beschäftigte an, die an 44 Standorten von Argentinien bis zur VR China arbeiten.

Deshalb gab sich niemand im VW-Gesamtbetriebsrat der Illusion hin, dem Wettbewerb durch eine Abschottungsstrategie begegnen zu können.

- Die vierte Säule wurde aus einer qualitativen Erweiterung der zu beeinflussenden unternehmenspolitischen Entscheidungsfelder entwickelt.

Mit jährlich stattfindenden Symposien zur Standort- und Beschäftigungssicherung in den Werken, einer qualifizierten Entwicklung von Anforderungen an die Strategie des Unternehmens im Rahmen der jährlich fortzuschreibenden Mittelfristplanung für jeweils fünf Jahre und frühzeitig wirksam werdenden Einflussrechten bei Entscheidungen des Global- und Forward-Sourcing-Prozesses erweiterte und vertiefte sich die strategische Ausrichtung der Mitbestimmung bei Volkswagen in entscheidender Weise.

Nicht die traditionellen Felder der korrigierenden Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten, sondern die vorausschauende Beeinflussung der Investitions-, Produkt- und Geschäftsstrategie des Unternehmens bildet den Focus der Mitbestimmung, in den sich die Arbeit von Euro- und Welt-Betriebsrat einordnet.

Wesentliche Problemstellungen sind hierbei die Auslastung der Standorte und die Verteilung der Volumina. Darüber hinaus bezieht der VW-Gesamtbetriebsrat aber auch Positionen zur Themenstellungen der Produktentwicklung und Produktinhalte, der Organisation der Geschäftsprozesse sowie den Anforderungen an eine qualifizierte Personalentwicklung. Es wäre allerdings falsch, diesen Ansatz gestaltender Mitbestimmung vordergründig als „Co-Management“ zu bezeichnen. Die Interessenvertretung bei Volkswagen versteht sich nicht als Junior-Partnerin des Managements, sondern definiert ihre Interessenpositionen und Zielsetzung eigenständig und autonom. Daher ist nicht von Interessenidentitäten zu sprechen, wie es der Begriff des Co-Managements nahelegt, sondern von Schnittmengen unterschiedlicher Interessenperspektiven.

Betrachtet die eine Seite die Rentabilität des Unternehmens als „notwendige“ Bedienung von Forderungen der Kapitalmärkte, weiß die andere Seite, dass ohne Rentabilität kein Unternehmen existenzfähig ist und deshalb der Erhalt und die Ausweitung von Beschäftigung von ihr abhängen. In diesem abgesteckten Rahmen werden die Spannungsfelder abgearbeitet, die sich um die konkrete ökonomische Definition der Rentabilitätshöhe und die Verteilung der wirtschaftlichen Erträge entwickeln. Hierbei erkennt das Management allerdings an, dass ein Unternehmen wie Volkswagen auch eine eigenständige soziale Verpflichtung gegenüber der Belegschaft und den Standortregionen wahrnehmen muss.

Mit dieser strategischen Orientierung hat sich ein standardisierter jährlich wiederkehrender Beratungsprozess mit der Leitung des Konzerns entwickelt, in dem von Juni bis November in einer sehr dichten Abfolge von Informationen, formellen und informellen Diskussionen und Abstimmungen sowie Vereinbarungen von der Werks-

ebene über den Gesamtbetriebsrat bis zum Euro- und Weltbetriebsrat die Verabschiedung der Unternehmensplanung im Aufsichtsrat vorbereitet wird.

Für die Arbeitnehmervertretung bedeutet dies, einen sehr komplexen Balancierungsprozess vornehmen zu müssen, durch den zum einen die unterschiedlichen Standortinteressen zu harmonisieren sind und zum anderen ein Konsens mit der Konzernleitung herzustellen ist.

Hierbei helfen einige Grundsätze der Vermittlung unterschiedlicher Interessen, die u.a. in den Verträgen über den Euro- und den Welt-Betriebsrat dokumentiert sind.

Kernsatz dieser Prinzipien ist der hierin geforderte „solidarische Ausgleich der Risiken und Entwicklungschancen“, der dazu führen soll, Werksschließungen zu vermeiden und ein Ungleichgewicht von Entlassungen auf der einen sowie Einstellungen und Mehrarbeit auf der anderen Seite zu verhindern.

Dies steht ohne Frage in einem nicht zu leugnenden Spannungsverhältnis zum Interesse der Konzernleitung an einem intensiven Wettbewerb.

Allerdings basiert dieser Wettbewerb auf einer Kooperationsbasis von Spielregeln sozialer Verantwortung, die nicht einfach dem Wettbewerb untergeordnet werden, sondern die zu seinen Spielregeln innerhalb des VW-Konzerns gehören. Dies zu verankern und interessenpolitisch durchzusetzen wäre allerdings ohne die genannte „Vier-Säulen-Strategie“ nicht möglich.

Wesentlicher Kern dieser Spielregeln ist wiederum die Philosophie gegenseitiger Verpflichtungen. Der Sicherung des Standortes und der Beschäftigung sowie einer aktiven Investitionspolitik stehen auf der anderen Seite Vereinbarungen zur Steigerung der Produktivität, Liefertreue und Qualität gegenüber. Diese Basis gegenseitiger Verpflichtungen schafft Verlässlichkeit und eine Orientierung auf Lösungen im Konsens. Nicht umsonst ist weltweit die Zahl der Arbeitskonflikte im VW-Konzern außerordentlich niedrig.

### III

Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welche Perspektive die Mitbestimmung bei Volkswagen entwickeln muss, um mit den Herausforderungen der Zukunft fertig zu werden. Wir haben davon auszugehen, dass sich die strukturellen Umwälzungsprozesse in der Automobilindustrie beschleunigt fortsetzen werden.

Hierbei sind folgende Elemente herausragend:

- Die Konzentrationsentwicklung wird als Resultat der kontinuierlichen Verschärfung des Verdrängungswettbewerbs weiter zunehmen. Stärken und Schwächen zwischen den Unternehmen sind zu ungleich verteilt, als dass sich eine Balance herstellen könnte.
- Die internationale Integration zur Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen sowie zur Abwehr von Währungsrisiken wird intensiviert werden.
- Die Integration zwischen Endproduzenten und Zulieferern wird sich verstärken. Dies ist vor allem ein Resultat der zunehmenden technologischen Komplexität der Fahrzeuge.

- Aus Fahrzeugherstellern werden Dienstleister für Mobilität. Die fordern zum einen zunehmende Verkehrsprobleme, die die Anforderungen an die Effizienz der Mobilität erhöhen. Zum anderen werden Mobilitätsdienstleistungen als Instrumente zur Bindung von Kunden entwickelt, die immer weniger allein mit der Technologie und der Qualität der „Hardware“ Auto überzeugt werden können.
- Die Komplexität der Wertschöpfung wird zunehmen und Qualifikationsanforderungen auf allen Ebenen erhöhen. Dies ist ein unmittelbares Resultat der Technologieentwicklung sowie der neu entstehenden Verknüpfungen von Dienstleistungen und Fahrzeugen.
- Arbeiten und Lernen werden zu einem kontinuierlich verwobenen Prozess im Betrieb. Die Geschwindigkeit der Veränderungen von Prozessen, Organisation, Technologie und Wissen verlangt eine sehr viel höhere Qualifizierungsdynamik. Diese Dynamik kann nur als Qualifizierung innerhalb der Arbeitsprozesse entwickelt werden.
- Die Unternehmensstrukturen der Automobilkonzerne werden sich stärker ausdifferenzieren. Hier schälen sich vier Kernbereiche heraus, die jeweils in spezifischen Formen innerhalb von Automobilkonzernen organisiert werden: Automobilbau und -entwicklung, Komponenten, Finanzdienstleistungen und Mobilitätsdienstleistungen.

Aus diesen Punkten wird erkennbar, dass die bei uns so genannte „Kooperative Konfliktbewältigung durch qualifizierte Mitbestimmung“ noch lange nicht an ihr Ende gekommen ist. Vielmehr stehen wir heute davor, auf folgenden Feldern neue Etappen der Mitbestimmung einzuleiten:

- Der Gesamtbetriebsrat hat dem VW-Vorstand den inhaltlichen Rahmen für einen Zukunftsentwicklungsprozess vorgelegt, in dem die Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und organisatorischen Voraussetzungen für die Zukunft des VW-Konzerns bestimmt werden sollen.  
Dies reicht von einer Strategie für Komponenten und kundenorientierten Dienstleistungen bis zu alternativen Antrieben, auch der Ausdifferenzierung tariflicher Inhalte.  
Dieser Zukunftsentwicklungsprozess ist zwar vom Gesamtbetriebsrat in Deutschland angestoßen worden, kann aber nicht allein im nationalen Rahmen entwickelt und umgesetzt werden.
- International werden zunehmend die Grundlagen dafür zu schaffen sein, in grundsätzlichen sozialen und personellen Fragen gemeinsame Ziele und Instrumente zu entwickeln und umzusetzen, die die sozialen Wirklichkeiten innerhalb des VW-Konzerns einander annähern.  
Die ersten Marksteine hierfür werden gesetzt:  
Ein Vier-Tage-System konnte in Brasilien zur Verhinderung betriebsbedingter Kündigungen vor zwei Jahren vereinbart werden. Damit konnte eine in Deutschland vereinbarte Vorgehensweise analog im VW-Konzern übertragen werden. Und in Belgien und Spanien arbeiten wir ganz konkret an der Einführung des

Zeitwertpapier-Systems zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Ein weiterer Schritt könnte ein gemeinsames Pensionsfondssystem sein.

- In den Kernbereichen der industriellen Automobilarbeit werden wir mit der Einführung des Euros und durch die nach wie vor hohen Differenzen bei den tariflichen Arbeitszeiten einem Druck ausgesetzt sein, gemeinsame Zielrichtungen zu entwickeln. Dies wird aber eher eine Frage tarifpolitischer Koordinierung als der Abstimmung in internationalen Betriebsräten sein müssen, die als gewerkschaftliche Aufgabenstellung heute leider bei weitem nicht so ernst genommen wird, wie dies erforderlich wäre. Hier besteht gegenwärtig unter Konkurrenzgesichtspunkten das größte Problem für die Interessenvertretung.

Eine weitere Problemstellung liegt aber vor allem in dem sich verändernden Verhältnis von Kapitalmärkten und Unternehmen begründet. Auch wir bei Volkswagen spüren deutlich den Druck der Investoren auf eine permanente Steigerung der Rentabilität. Der Wettbewerb auf den Automobilmärkten ist die eine Herausforderung geblieben, der Wettbewerb auf den Kapitalmärkten ist aber zu einer deutlich schärferen Herausforderung geworden, die die Renditeziele und damit den sozialen Druck im Unternehmen nach oben treibt. Hierauf kann Mitbestimmung in einem Betrieb oder einem Unternehmen genauso wenig eine adäquate Antwort bieten wie auf das konzeptionelle und machtpolitische Fehlen gesellschaftlicher Alternativen. Der sogenannte shareholder-value ist weit mehr geworden als eine Strategie zur Steigerung von Unternehmenswerten. Faktisch wird dies im Kontext mit der zunehmenden Bedeutung globaler wirtschaftlicher Integration auch zur einer Legitimationsbasis zur Verabschiedung politischer und demokratischer Gestaltungsansprüche erhoben. Hier liegt die eigentliche Herausforderung für die Perspektive der Mitbestimmung auch bei Volkswagen und der Kontrolle wirtschaftlicher Macht unter demokratischen Spielregeln. Es ist eine ernste Gefahr, dass uns diese Perspektive entgleitet und Mitbestimmung funktional den Renditeansprüchen von Kapitalmärkten untergeordnet wird.