

### International, flexibel und mit Tendenz zum Greening? Krisenbewältigungsstrategien und Erwerbsregulierung 2008/2009 am Beispiel von Volkswagen und BMW

Pries, Ludger; Seeliger, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pries, L., & Seeliger, M. (2012). International, flexibel und mit Tendenz zum Greening? Krisenbewältigungsstrategien und Erwerbsregulierung 2008/2009 am Beispiel von Volkswagen und BMW. *AIS-Studien*, 5(2), 80-97. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64786>

#### 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.

Ludger Pries; Martin Seeliger<sup>1</sup>

**International, flexibel und mit Tendenz zum Greening? – Krisenbewältigungsstrategien und Erwerbsregulierung 2008/2009 am Beispiel von Volkswagen und BMW**

**Abstract:** Den Folgen der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 wurden von Unternehmen zu Unternehmen im internationalen Maßstab auf recht unterschiedliche Weise begegnet. Wie die vergleichende Fallstudie zeigt, lassen sich für den Zusammenhang der deutschen Automobilindustrie einerseits gemeinsame Rahmenbedingungen identifizieren, deren konkrete Ausprägung sich jedoch je nach organisationaler Beschaffenheit unterscheidet. Dies soll in diesem Beitrag anhand der Analyse der Dimensionen Unternehmensstruktur/Kapitalstrategie, Produktstruktur/Marktstrategie und Produktionssystem/Erwerbsregulierung herausgearbeitet werden.

## **1 Einleitung**

Die Weltfinanzkrise 2008/2009 kann als wirtschaftshistorischer Einschnitt an der Schwelle zum 21. Jahrhundert angesehen werden. Sie hat Auswirkungen in einer Reihe von Feldern, von der Diskussion alternativer Regulierungsmodi der Finanzmärkte über individuelle Muster der Rentenvorsorge bis hin zur (Neu-)Justierung der arbeitspolitischen Strategien von Unternehmen und/oder Arbeitnehmervertretungen. Während die Einschätzung langfristiger Folgeerscheinung gegenwärtig noch vage ausfallen muss, lassen sich entsprechende mittelfristige Diagnosen nur auf Grundlage der Auseinandersetzung mit konkreten Bewältigungsambitionen (wirtschafts-)politischer Akteure anstellen. Ein solches Anliegen verfolgt dieser Beitrag mit Blick auf die deutsche Automobilindustrie.<sup>2</sup>

Offensichtlich haben die deutsche Wirtschaft insgesamt, aber auch speziell die deutschen Automobilkonzerne, die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 schneller und mit weniger Blessuren überstanden, als andere Volkswirtschaften und Automobilunternehmen (vgl. Möller 2010). Wie lässt sich dies erklären und welche Rolle spielt dabei vor allem das deutsche Regime der Erwerbsregulierung, also der Festlegung, Kontrolle und Weiterentwicklung der Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen? Hat sich das deutsche System der Erwerbsregulierung mit seiner vergleichsweise starken Beteiligung von Beschäftigtenvertretungen (Betriebsräten, Gewerkschaften) als hinderlich oder förderlich für die Verarbeitung der Krise erwiesen? Konnten die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen die Folgen der Krise trotz oder wegen der vergleichsweise starken kollektiven, tariflichen und betrieblichen Regulierung von Arbeit, Beschäftigung und Partizipation überwinden? Der Blick auf die Krisenbewältigungsstrategien der beiden Autokonzerne BMW und Volkswagen,

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Ludger Pries, Lehrstuhl für Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung, Ruhr-Universität Bochum, Email: ludger.pries@rub.de. Martin Seeliger M.A., Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Email: martin.seeliger@gmx.net.

<sup>2</sup> Für hilfreiche Recherche- und Darstellungsarbeit danken wir Tristan Bauer, Frank Borchers und Christopher Joelifier.

die unter den Rahmenbedingungen einer spezifischen (institutionell gemeinsamen) Organisationsumwelt als relativ souveräne Entscheidungsträger angesehen werden, offenbart hier diejenigen Strategien, die auf der Mikro- und Meso-Ebene Arbeitsmarkteffekte hervorbringen konnten, wie sie für die Makro-Ebene der deutschen Volkswirtschaft insgesamt angedeutet wurden. Im Anschluss an die Differenzierung von Unternehmenshandeln in unterschiedliche „Transformationsräume“ (Pries 1991) präsentieren die beiden ersten Teile dieses Aufsatzes eine Analyse der Reaktionen beider Konzerne in den drei Transformationsräumen „Unternehmensstruktur und Kapitalstrategie“, „Produktstruktur und Marktstrategie“ und „Produktionssystem und Erwerbsregulierung“. In dem dann folgenden dritten Abschnitt werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede unter Berücksichtigung der Rolle der Erwerbsregulierung herausgearbeitet und abschließend einige Schlussfolgerungen gezogen.

## **2 Der Volkswagen-Konzern**

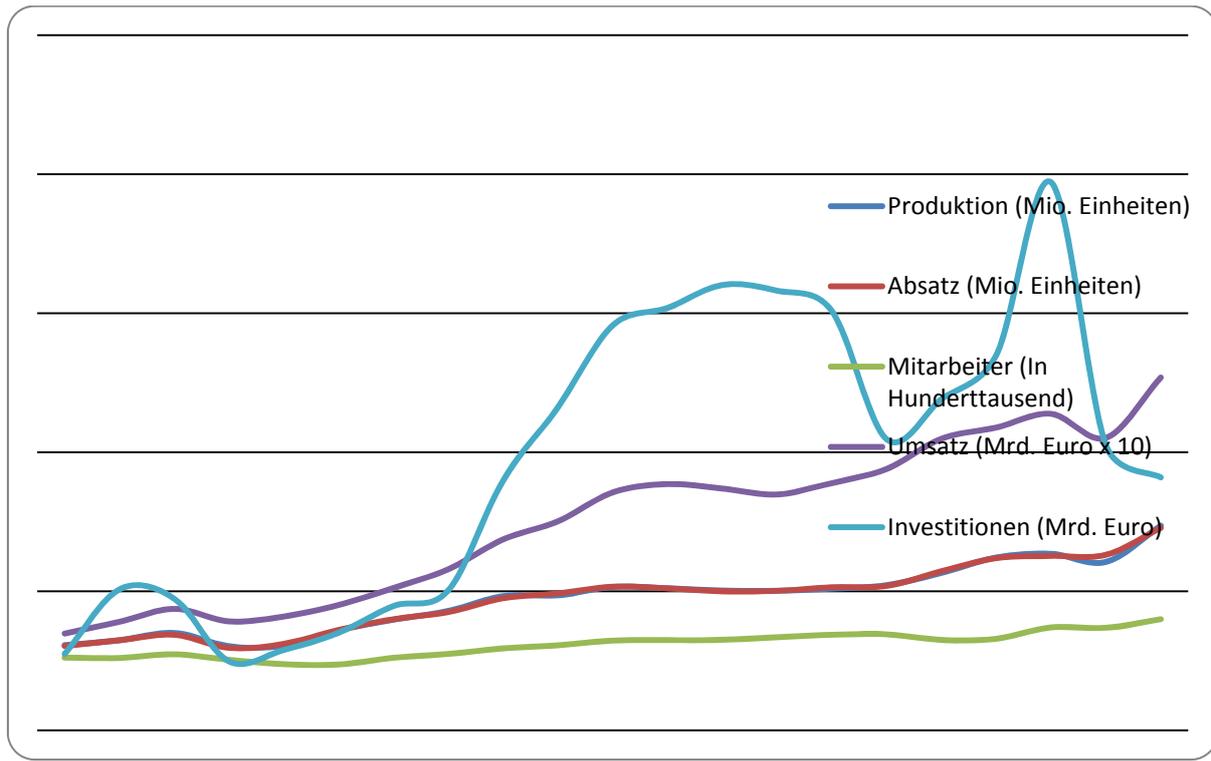
Kein anderer Automobilhersteller weist im Hinblick auf sein ‚Geschäftsmodell‘ so viele und erfolgreiche Versuche der ‚Quadratur des Kreises‘ auf wie Volkswagen. Einerseits de facto ein Massenhersteller profilieren sich Teile bzw. Marken doch als Premium- oder Exklusivanbieter. Einerseits starkem Einfluss korporativer Investoren wie dem Land Niedersachsen und den Familien Porsche und Piëch ausgesetzt, ist für den Konzern doch auch ein breiter Aktienstreubesitz kennzeichnend. Einerseits ist Volkswagen neben Honda der am stärksten internationalisierte Autohersteller, andererseits ist der Konzern wie kaum ein anderer regional konzentriert und gebunden im Bundesland Niedersachsen. Einerseits repräsentiert Volkswagen ein extrem entwickeltes Modell der deutschen Mitbestimmung durch Betriebsräte und im Aufsichtsrat, andererseits ist das Unternehmen seit Jahrzehnten ein kontinuierlich und stabil wachsender erfolgreicher „global player“ (vgl. Seeliger 2012).

### **2.1 Unternehmensstruktur und Kapitalstrategie**

Unternehmensstruktur und Kapitalstrategie lassen sich durch ein Wechselspiel von Kontinuität und Weiterentwicklung beschreiben: Während der Konzern mit der „Strategie 2018“ einerseits äußert ambitionierte Wachstumspläne verfolgt, verweisen die jüngeren Auseinandersetzungen um den Erhalt des Volkswagengesetzes sowie die „Übernahmeschlacht“ mit Porsche (vgl. Euler 2010) andererseits auf eine langfristige Orientierung im Konzernmodell. Die Hauptabsicht der Ende 2007 angekündigten „Strategie 2018“ liegt darin, Toyota von der Führungsposition unter den Automobilherstellern abzulösen. Zielgrößen stellen hierbei ein Absatzwachstum auf 10 Mio. Fahrzeuge pro Jahr und die Optimierung der Umsatzrendite vor Steuern auf 8% bis 2018 dar.<sup>3</sup> Ein zentraler Stellenwert bei der Gestaltung von Unternehmensstruktur und Kapitalstrategie kommt der Ausweitung des Markenportfolios zu. So bietet die Anfang Juli 2011 mit der Akquise von 56% der Anteile abgeschlossene Übernahme von MAN mit seinen knapp 50.000 Mitarbeitern die Möglichkeit einer Erweiterung des Produktspektrums. Zukünftige Investitionen sollen darüber hinaus in der ostasiatischen sowie süd- und mittelamerikanischen Region getätigt werden. Eine Auswei-

<sup>3</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/news/2010/02/Ad\\_Hoc\\_Strategy\\_2018.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2010/02/Ad_Hoc_Strategy_2018.html).

tung der Produktionsanlagen am Standort Puebla/Mexiko zur Herstellung des neuen Beetle-Modells sowie die Eröffnung eines neuen Motorenwerkes in Silao erfolgen nicht zuletzt im Hinblick auf die effektivere Abdeckung des US-amerikanischen Marktes.<sup>4</sup> Diese soll außerdem durch das 2011 eröffnende Werk in Chattanooga/Tennessee gewährleistet werden. Investitionen von einer Milliarde US-Dollar dienen hier zur Beschäftigung von 2.000 Mitarbeitern mit Fertigungskapazitäten von 150.000 Fahrzeugen pro Jahr.<sup>5</sup>



**Abbildung 1: Kennzahlenbasierte Darstellung der Entwicklung von Volkswagen**

(Quelle: Volkswagen Geschäftsberichte)

Noch weitreichendere Wachstumsabsichten macht VW für den chinesischen Markt geltend: Nach einer Gesamtinvestition von 7,8 Mrd. Euro zwischen 1984 und 2009 will man von 2010 bis 2012 weitere sechs Mrd. Euro investieren.<sup>6</sup> Zusätzlich zu den acht bestehenden Werken werden derzeit drei neue Produktionsstätten errichtet. Die Bedeutung des chinesischen Absatzfeldes betont Konzern-Chef Winterkorn, wenn er das Reich der Mitte als „Gravitationszentrum für Wachstum“ bezeichnet (Specht 2011). So konnte VW zusammen mit seinen chinesischen Partnerfirmen den gemeinsamen Absatz 2010 auf 1,9 Mio. Einheiten steigern.<sup>7</sup> Der Fokus auf einen stärkeren Absatz im Osten Asiens verdeutlicht sich auch in der Werkseröffnung in

<sup>4</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/news/2009/07/investment\\_program\\_for\\_mexico.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2009/07/investment_program_for_mexico.html)

<sup>5</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/news/2009/10/chattanooga\\_on\\_schedule.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2009/10/chattanooga_on_schedule.html)

<sup>6</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2010/05/Presentation\\_Dr\\_Vahland.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/1.%20Prof.%20Dr.%20Vahland.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2010/05/Presentation_Dr_Vahland.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/1.%20Prof.%20Dr.%20Vahland.pdf)

<sup>7</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the\\_group/key\\_figures.html#field1=0001&field2=0005](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/the_group/key_figures.html#field1=0001&field2=0005)

Pune/Indien in 2009 mit 3.500 Beschäftigten sowie den kürzlich geäußerten Erwägungen von Expansionen in Thailand, Indonesien, Malaysia oder auch Vietnam.<sup>8</sup>

Neben den jüngeren Auseinandersetzungen um den Erhalt des VW-Gesetzes (vgl. Schuhmann (2010: 217) band und bindet die Verhinderung des vielleicht spektakulärsten Übernahmeversuchs der Wirtschaftsgeschichte durch die Porsche AG bis zuletzt Ressourcen und ließ für lange Zeit Ungewissheit über die Zukunft des Konzerns herrschen. Hier ist es hauptsächlich auf die Schwächung der Zuffenhausener im Zuge der Absatzkrise zurückzuführen, dass VW schließlich im Dezember 2009 durch die Übernahme Porsches die Oberhand behalten konnte (detailliert siehe Pries/Seeliger 2012).

## 2.2 Produktstruktur und Marktstrategie

Hinsichtlich der Marktstrategie stehen bei Volkswagen alle Zeichen auf Expansion. Das konzernweite Fahrzeugportfolio umfasst derzeit ca. 200 Modelle (vom Polo über Audi bis hin zum Bentley und ähnlich breit in der LKW-Sparte). Die Ausweitung des Angebotsspektrums birgt derweil nicht nur Expansionschancen, sondern auch das Risiko eines konzerninternen Wettbewerbs mit möglichen ‚Kannibalisierungseffekten‘. Der Breite dieser Produktpalette tragen die Wolfsburger u.a. mit der zusätzlichen Stärkung konzerninterner Kapazitäten Rechnung: So wurden 2009 die italienische Autodesignfirma Giugiaro mit einem Gesamtumsatz von 107 Mio. Euro und ca. 800 Beschäftigten aufgekauft. Als weiteres bestimmendes Zukunftsprojekt ist die Einführung des „Modularen Querbaukastens“ anzuführen, welcher ab Anfang 2012 sukzessive in über 50 Fahrzeugen der A0-, A- und B-Klassen als technische Basis genutzt werden soll (Volkswagen 2010: 17).

Dass der preisgünstige Golf den Passat im Jahr 2009 als das meistverkaufte Fahrzeug aus dem Konsortium ablösen konnte, ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen auch die Kaufkraft der Endverbraucher betroffen ist. Ähnliche Interpretationen legt die Einführung der fünften Polo-Generation im gleichen Jahr nahe. Die im Februar 2010 angekündigte Inbetriebnahme eines zusätzlichen Fließbandes im hannoveranischen Nutzfahrzeugwerk zur Fertigung des Amarok Pick-Up-Trucks deutet weiterhin auf Produktdiversifikation und die Durchdringung vormals weniger stark abgedeckter Marktsegmente hin.<sup>9</sup> Bzgl. der Bedienung des US-amerikanischen Absatzmarktes lässt sich eine Reorganisation der Zuliefererbeziehungen feststellen: So wird die Jetta-Fertigung mit einem nord-amerikanischen Zulieferanteil (NAFTA-content) von 70% anlaufen. Ein Endpreis von lediglich 16.000 statt 18.000 US-Dollar soll das Fahrzeug auch für weniger kaufkräftige Kunden attraktiv erscheinen lassen. Gleiches gilt für den Fall des Passats, der zu einem Endpreis von 20.000 US-Dollar in den Markt eingeführt werden soll (Winterkorn 2010). Ohne teure Ausstattungselemente bedeutet dies eine Reduktion des Verkaufspreises um 8.000 Euro, die eine direkte Konkurrenz mit Toyotas Mittelklasse-Limousine Camry ermöglicht. Höhere Absatzzahlen werden auch im Premium-

<sup>8</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/news/2010/12/volkswagen\\_signs\\_agreement\\_to\\_produce\\_vehicles\\_in\\_malaysia.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2010/12/volkswagen_signs_agreement_to_produce_vehicles_in_malaysia.html)

<sup>9</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/themes/2010/09/volkswagen\\_commercial\\_vehicles\\_set\\_for\\_further\\_growth.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/themes/2010/09/volkswagen_commercial_vehicles_set_for_further_growth.html)

segment angestrebt: Nachdem Audi 2010 bereits 1,1 Mio. Einheiten absetzen konnte, will die Ingolstädter Konzerntochter nun 2011 Mercedes im Bereich der Premiumhersteller überholen und läge dann hinter BMW auf Platz zwei. Zur Erweiterung der Produktionskapazitäten sollen im selben Jahr daher 2.000 zusätzliche Arbeitsplätze entstehen (Bueschemann 2011).

Wie weiter oben angemerkt, richtet sich die Absatzstrategie auf die stärkere Abdeckung asiatischer Märkte. In Zusammenarbeit mit Suzuki plante Volkswagen dort die Fertigung und den Verkauf eines eigens entwickelten Niedrigpreis-Modells<sup>10</sup> sowie die Einführung eines Polos für 7.000 Euro (Läsker 2010). Auf der „Auto Beijing“ stellte VW E-Mobility-Pläne vor, die die Produktion einer Elektroversion des Lávda sowie der eines derzeit entwickelten E-Golfs vorsieht.<sup>11</sup> Umfangreiche Serienproduktion soll einen Kernbestandteil der internationalen E-Mobility-Strategie des Konzerns darstellen.<sup>12</sup> Im Hinblick auf ein Engagement von VW im E-Mobility-Segment lassen sich hier nun erste weiterreichende Ambitionen verzeichnen.<sup>13</sup> Unter ökologischen Gesichtspunkten wird aber auch der ‚klassische‘ Produktbereich verbrennungsmotorenbetriebener Fahrzeuge nicht vernachlässigt werden: So konnten in der Motorenentwicklung der Verbrauch auf 1.49 l/100 km reduziert, und Aerodynamik und Fahrzeuggewicht effizienter gestaltet werden.<sup>14</sup> Diese ökologische Reorientierung wird, wie unlängst auf der „Internationalen Automobil-Ausstellung“ im September 2011 geschehen, von Seiten umweltpolitischer Bewegungsakteure wie Greenpeace weiterhin in Frage gestellt: Mit einer spektakulären Abseil-Aktion protestierte man hier gegen eine anhaltende Orientierung umweltbelastender Verbrennungstechnik. So handele es sich beim meistverkauften Modell des Konzerns – dem Golf 1.4 Benzin – gleichzeitig um das am meisten umweltbelastende Golfmodell.

### 2.3 Produktionssystem und Erwerbsregulierung

Erwerbsregulierung bei Volkswagen in Deutschland durch eine Kultur der „kooperativen Konfliktaustragung“ zwischen Management und Arbeitnehmervertretung bei weitreichenden Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates und der IG Metall aus (vgl. Haipeter 2000; Seeliger 2012). Flexibilität in der Reaktion auf die Konjunkturschwankungen der Absatzkrise konnte an den deutschen Standorten des Wolfsburger Herstellers so vor allem durch die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmervertretungen gewährleistet werden. Ein ausdifferenziertes System von kurz-, mittel- und langfristig ausgerichteten Arbeitszeitkonten sowie die strategische Nutzung von Leiharbeitsmaßnahmen ermöglichte es, flexibel auf die Nachfrageeinbrüche zu reagieren. So wurde mit dem Auslaufen der Verträge von 16.500 weltweit im Konzern beschäftigten Leiharbeitern im Februar 2009 eine erste (temporäre) ‚Verschlankung‘ des Unter-

<sup>10</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2011/03/JPK\\_IK\\_2011\\_Part\\_I.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/2/Teil%20I%20-%20Rede%20Prof.%20Dr.%20Winterkorn.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2011/03/JPK_IK_2011_Part_I.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/2/Teil%20I%20-%20Rede%20Prof.%20Dr.%20Winterkorn.pdf)

<sup>11</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/themes/2010/04/Volkswagen\\_Group\\_China\\_gibt\\_seine\\_E-Mobilitaetsstrategie\\_bekannt.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/themes/2010/04/Volkswagen_Group_China_gibt_seine_E-Mobilitaetsstrategie_bekannt.html)

<sup>12</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2010/05/Presentation\\_Dr\\_Kaiser.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/8.%20Dr.%20Kaiser.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/05/Presentation_Dr_Kaiser.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/8.%20Dr.%20Kaiser.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.handelsblatt.com/technologie/news/vw-elektro-antrieb-fuer-autos-noch-nicht-ausgereift;2146176>

<sup>14</sup> [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2009/12/Loeschter\\_Horst.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/2009-12-08%20JP%20Morgan%20Loeschter%20Horst%20WEB.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2009/12/Loeschter_Horst.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/2009-12-08%20JP%20Morgan%20Loeschter%20Horst%20WEB.pdf)

nehmens eingeleitet.<sup>15</sup> Die Einführung einer Kurzarbeitswoche vom 23. bis zum 27. Februar desselben Jahres, die für 61.000 der deutschen 92.000 VW-Arbeiter galt, ermöglichte in diesem Zusammenhang eine weitere Flexibilisierung.<sup>16</sup>

Ab Mitte 2009 gelang es dem Konzern schließlich, die Talsohle der Absatzkrise hinter sich zu lassen: So wurde die Sommerpause im Wolfsburger Stammwerk durch eine Arbeitszeitverlängerung beschnitten, um die hohe Nachfrage nach dem neuen Golf-Modell abdecken zu können (Winterkorn 2009: 4). Derartige Sonderschichten dienten auch Anfang 2010 als Reaktion auf steigende Absatzzahlen.<sup>17</sup> Die wirtschaftliche Genesung des Unternehmens spiegelt sich auch in der im Februar 2010 zwischen Betriebsrat und Management ausgehandelten Sicherung der deutschen Standorte bis Ende 2014. Nachdem 2009 eine Lohnerhöhung von 4,2% erzielt werden konnte und das Management zusagte, auch weiterhin eine Politik des Haustarifs zu unterstützen,<sup>18</sup> ging die IG Metall in die Tarifrunde im Februar 2011 mit der Forderung einer Entgelterhöhung von 6%, welche für die ca. 100.000 Beschäftigten westdeutscher VW-Werke und der Financial Service AG gelten sollte.<sup>19</sup> Bereits in der dritten Verhandlungsrunde wurde hierbei ein Ergebnis erzielt, das den Mitarbeitern der sechs Werke in Westdeutschland sowie aus der Finanzsparte zum 1. 5. 2011 eine Lohnerhöhung von 3,2% zubilligt. Weiterhin wurde den Beschäftigten für den Zeitraum von Februar bis April desselben Jahres 1% des Jahresentgeltes, mindestens aber 500 Euro gezahlt.<sup>20</sup>

Wie oben erläutert, soll das künftige Wachstum vor allem außerhalb Europas erzielt werden. Neben wirtschaftlichem Ehrgeiz und Expansionsdrang zeichnet sich der Konzern außerdem durch die umfassende Berücksichtigung sozialer Zielgrößen aus. So lassen sich komplementär zu den beschriebenen ökonomischen Ambitionen mit dem Projekt der „Charta der Arbeitsbeziehungen“ im Volkswagenkonzern arbeitspolitische Vorhaben anführen, im Zuge derer an allen Standorten, die im Weltkonzern-Betriebsrat vertreten sind, Partizipationsrechte eingeführt werden sollen, die sich sehr stark an den weitreichenden Kompetenzen des deutschen Mitbestimmungssystems orientieren und teilweise sogar über dieses hinausgehen.<sup>21</sup> Für den Wolfsburger Hersteller birgt diese Pionierleistung einerseits Chancen, da sie neben einer Demokratisierung betrieblicher Arbeitsprozesse auch das Commitment seiner Arbeitnehmer erhöhen und so Transaktionskosten senken und betriebliche Innovations- und Flexibilitätspotenziale fördern kann. Durch den Versuch eines Transfers arbeitspolitischer Konzepte, die ihren Ursprung klar innerhalb des deutschen Mitbestim-

<sup>15</sup> <http://www.faz.net/s/Rub050436A85B3A4C64819D7E1B05B60928/Doc~E1430B183F29043A5ABDA75EDE44214F2~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.

<sup>16</sup> Diese Regelung galt allerdings nicht für Forschung und Entwicklung, Komponentenfertigung sowie Auszubildende. [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/news/2009/01/five\\_days\\_\\_shorttime\\_working\\_for\\_some\\_production\\_sections.html](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/news/2009/01/five_days__shorttime_working_for_some_production_sections.html)

<sup>17</sup> [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP\\_VW-plant-neue-Sonderschichten-AF-\\_648007.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP_VW-plant-neue-Sonderschichten-AF-_648007.html)

<sup>18</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article6416993/Volkswagen-gibt-Arbeitsplatzgarantie-bis-2014.html>

<http://www.handelsblatt.com/archiv/vw-will-nicht-am-teuren-haustarifvertrag-ruetteln;616007>

<sup>19</sup> Die Höhe wie normalerweise üblich an die Forderung der IG Metall in der vorherigen Tarifrunde anzugleichen, erschien aus Sicht der IG Metall nicht angemessen, da diese noch unter dem Eindruck der Krisenauswirkungen gestellt worden sei.

<sup>20</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,744130,00.html> (Abruf 15.2.2011)

<sup>21</sup> Der vollständigen Text der Charta ist abrufbar unter [http://www.imfmetal.org/files/09110418063266/BR-Charta\\_Arbeitsbeziehungen-13%2008-csc-engl2.pdf](http://www.imfmetal.org/files/09110418063266/BR-Charta_Arbeitsbeziehungen-13%2008-csc-engl2.pdf)

mungsmodells finden, in andere kulturelle und institutionelle Kontexte werden sowohl Management als auch Arbeitnehmervertreter auf gewerkschaftlicher wie betrieblicher Seite sowohl in Deutschland als auch in den Niederlassungsländern vor eine bis dato nie da gewesene Herausforderung gestellt (Baum-Ceisig/Osterloh 2011; Wannöffel 2011).

Blickt man auf die vergangenen 20 bis 25 Jahre der Erwerbsregulierung bei Volkswagen, lässt sich breite Evidenz für eine generell proaktive Rolle des Betriebsrates identifizieren. Während sich Projekte wie die 28,8-Stunden-Woche oder „Auto 5000“ (Haipeter 2000) für eine traditionell initiative Vertretungspolitik hinzuziehen lassen, findet sich diese Orientierung auch in der institutionellen Ausgestaltung der Arbeitnehmerpartizipation im Wolfsburger Konzern. So gewährleisten – in den deutschen Werken seit Anfang der 1990er, im Zuge der Charta-Umsetzung aber bald auch im internationalen Rahmen – regelmäßig durchgeführte Standortsymposien maßgebliche Arbeitnehmerpartizipation an der Gestaltung von Strategien der Unternehmensentwicklung, auf denen u.a. Fragen zur Produktions-, Investitions-, Ergebnis- und Beschäftigungsplanung erörtert werden. Die proaktive Rolle des VW-Betriebsrates verdeutlicht sich auch an der vorausschauenden Planung der Arbeitnehmervertretung, welche komplementär zur von der Geschäftsleitung vorangetriebenen „Strategie 2018“ eigene systematische Planungen (bis zum Jahr 2020) verfolgt, wie die Mitbestimmung im Rahmen des Unternehmens gestaltet und wirksam werden kann. Ziele, Maßnahmen und Initiativen der Strategie gliedern sich innerhalb von verschiedenen Handlungsfeldern (Mitbestimmung, Arbeit und Belegschaft, Tarif und Soziales, Beschäftigung und Region, Gesellschaft). Um den Diskussionsprozess in den Betriebsratsgremien auch unter Bedingungen eines fordernden Tagesgeschäft möglichst kontinuierlich halten zu können, umfasst das Programm neben jeweils zu Jahresbeginn festgesetzten Schwerpunktthemen außerdem eine standardisierte Berichterstattung, die interne Reflexivität erhöht und zur Erhöhung der Effizienz sowohl in Ablauf als auch Ergebnis beiträgt. Dass es sich bei den vom Betriebsrat in diesem Zusammenhang bearbeiteten Inhalten keinesfalls ausschließlich um die ‚klassischen‘ Gegenstände betrieblicher Erwerbsregulierung (Arbeitszeit, Gesundheitsschutz, etc.) handelt, zeigt sich anhand einer Schwerpunktsetzung der Maßnahme, die im Handlungsfeld „Beschäftigung und Region“ zentriert ist und auf eine Diversifizierung bzw. „Erschließung neuer Geschäftsfelder entlang der automobilen Wertschöpfungskette und darüber hinaus“ (Baum-Ceisig/Osterloh 2011: 134) abzielt. Anhand der Tatsache, dass von Seiten des Managements jährlich über 20 Mio. Euro in einen Innovationsfond laufen, aus dem auf Initiative des Betriebsrates veranlasste F&E-Projekte verwirklicht werden, zeigt sich einmal mehr die enge Einbindung der Arbeitnehmervertreter in die produktstrategische Ausrichtung des Konzerns.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Volkswagen-Konzern die Finanzkrise 2008/09 vergleichsweise unbeschädigt überstanden hat. Die grundlegenden strategischen Orientierungen wurden nicht in Frage gestellt, der Produktions-, Wachstums- und regionale Expansionskurs wurden forciert. Das traditionelle Regime der Erwerbsregulierung unter starker Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen wurde weder in Frage gestellt noch geschwächt – es ging vielmehr

gestärkt aus den Turbulenzen der zweiten Hälfte der 1990er Jahre hervor. Interne und externe Beschäftigungsflexibilität waren ein wesentlicher Bestandteil des Krisenmanagements, sie waren in dieser Form nur möglich vor dem Hintergrund des spezifischen Systems der Erwerbsregulierung bei Volkswagen.

### **3 Der Fall BMW**

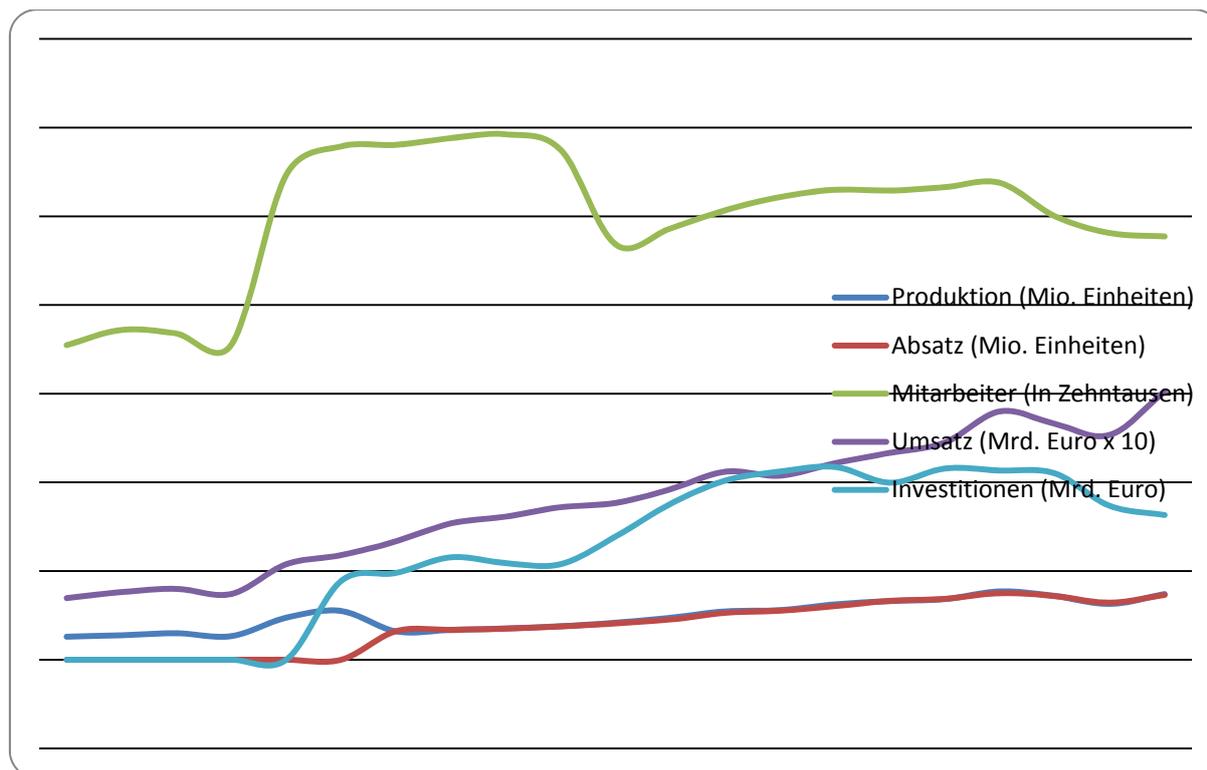
Verglichen mit Volkswagen handelt es sich bei BMW um einen kleinen, vorwiegend im Premiumsegment tätigen Automobilbauer, der neben Pkws noch Motorräder, aber keine Lkws herstellt. Der Internationalisierungsprozess setzte wesentlich später ein und die Produktionskapazitäten sind (immer noch) wesentlich stärker in Deutschland konzentriert. Wie gestaltete sich unter diesen Bedingungen die Strategie und Entwicklung des Unternehmens entsprechend der drei Transformationsräume?

#### **3.1 Konzernstruktur und Kapitalstrategie**

Den Zeitabschnitt vor der Weltwirtschaftskrise erlebte BMW als Periode bisher ungekannter Prosperität: Mit einem Absatz von 1,5 Millionen Fahrzeugen und einem Verkaufsanstieg von 15% auf einen Gesamtwert von 56 Mrd. Euro stellte das Geschäftsjahr 2007 das erfolgreichste der gesamten bisherigen Unternehmensgeschichte dar. Nach entsprechenden Rekordzahlen im Vorjahr, konnte man diese Erfolgsgeschichte auch während der ersten beiden Quartale des Jahres 2008 fortschreiben, bis man die Turbulenzen durch Verkaufseinbrüche in Europa und den USA zu spüren bekam. Im dritten und vierten Quartal begannen die Verkaufszahlen stetig abzunehmen. Während dabei teilweise Schrumpfungsraten von bis zu einem Zehntel zu verzeichnen waren, lag die Abnahme des Gesamtumfangs am Jahresende bei 6% auf insgesamt 1,2 Mio. verkaufte Einheiten.<sup>22</sup> Vermutlich gab es auch Auswirkungen der Finanzkrise auf die Nachfragesegmente, die zu einer verstärkten Nutzung der Rückkaufoption durch BMW-Kunden führte und so eine zusätzliche finanzielle Belastung der Leasing-Sparte des Unternehmens bewirkte.

---

<sup>22</sup> Überraschenderweise korrespondierten diese Negativentwicklungen nicht mit einem entsprechend starken Wertverlust der BMW-Aktie.



**Abbildung 2: Kennzahlenbasierte Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung des BMW-Konzerns**

(Quelle: BMW Geschäftsberichte)

Es waren hauptsächlich ansteigende Verkäufe im Kleinwagensegment (1er Serie, Mini und Roadster Z4), die den Verlauf des folgenden Geschäftsjahrs für den Konzern abfedern konnten. Trotzdem musste BMW bis Mitte 2009 ein Drittel Absatznachlass und einen Gesamtverlust von 55 Mio. Euro vor Steuern und Zinsen verzeichnen. Die Verlautbarung des Vorstandsvorsitzenden Reithofer, nach der sich das Unternehmen trotz Krisenerscheinungen nicht um Staatshilfen bewerben würde,<sup>23</sup> ist schließlich vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass sich der Absatz im April 2009 stabilisierte und man schließlich im August schwarze Zahlen in die Bilanz schreiben konnte. Es ist allerdings auch in Betracht zu ziehen, dass BMW – genau wie die übrigen Premiumhersteller – nur vergleichsweise geringen Nutzen aus der sogenannten Abwrackprämie schöpfen konnte. Spätestens mit dem Verkaufswert von 107.000 Einheiten im November 2009 konnte man die unmittelbaren Krisenerscheinungen mit einer Steigerung von 11,5% im Vergleich zum Vorjahr für überwunden erklären. Diese Wachstumsdynamik konnte das Unternehmen im ersten Quartal des Jahres 2010 mit einem Anstieg von 13,8% im Vergleich zum Vorjahr weiter stabilisieren.

Trotz seines rasanten Wachstums zum „Global Player“ (Eckardt/Köhler/Pries 2000) seit den 1990er Jahren wies die Ressourcenkonfiguration des Konzerns weiterhin eine starke Stammlandzentrierung auf. So sind (bei einem Auslandsanteil des Absatzes von 80%!) fast drei Viertel der BMW-Arbeiter in Deutschland beschäftigt. Gleichzeitig lassen sich aktuelle Expansionsambitionen auch als Vorzeichen einer

<sup>23</sup> [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP\\_BMW-verneint-Staatshilfen\\_543138.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-AWP_BMW-verneint-Staatshilfen_543138.html)

Schwerpunktverlagerung deuten: So äußerte der Konzern jüngst die Absicht, die Produktionsbalance, deren Schwerpunkt mit 60% derzeit noch in Deutschland angesiedelt ist, in näherer Zukunft auf die Hälfte auszugleichen (Fromm 2010a). Die Ansiedlungsmuster folgen hierbei dem Prinzip (makro-)regionaler Nachfrage: Wo sich besonders viele Kunden eines Modells finden, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch produziert werden. So erklärt sich auch die Eröffnung eines weiteren chinesischen Werks, das mit einem Investitionsvolumen von über einer halben Mrd. Dollar die jährliche Fahrzeugproduktion von 41.000 auf 100.000 anheben soll. Perspektivisch wird hier sogar ein Wert von 300.000 angestrebt.

### 3.2 Produktstruktur und Marktstrategie

Mit der Internationalisierung des Absatzes auf der einen und dem Streben nach technologischer Innovation auf der anderen Seite lassen sich im Hinblick auf Produktstruktur und Marktstrategie des Konzerns zwei Dimensionen unterscheiden. Während unter dem ersten Aspekt hier besonders die aktuelle Expansion auf dem chinesischen und US-amerikanischen Markt von Bedeutung ist, lässt sich zweitens ein eindeutiger Schwerpunkt im Greening-Bereich feststellen. Nachdem man im Juni 2008 für den US-amerikanischen Raum Investitionen von ca. 850 Mio. Euro angekündigt hatte,<sup>24</sup> kam der Rückgang der Verkaufszahlen im selben Monat um 3% auf lediglich 146.138 Einheiten so überraschend wie ungelegen. Neben einer Reduktion um 25.000 Einheiten in Spartanburg wurden außerdem 20.000 weitere Fahrzeuge zum Verkauf in andere Märkte verschoben.<sup>25</sup> Die gravierendsten Verluste für den Konzern konnten mit dem erfolgreichen Absatz in Osteuropa und Asien aufgefangen und die Verkaufszahlen der ersten Hälfte von 2008 hier bis zum Jahresende um weitere fünf Prozent auf ca. 765.000 Einheiten erhöht werden.<sup>26</sup> Die Schwäche der US-amerikanischen Wettbewerber im Premiumsegment schürte BMWs Ambitionen zu einer noch stärkeren Durchdringung des deutschen Marktes: So ließ man unlängst eine Ausweitung des Marktanteils von sieben auf zehn Prozent als erklärtes Ziel verlauten.<sup>27</sup> Im Hinblick auf die Absätze fällt dem US-Markt mit 240.000 Einheiten im Geschäftsjahr 2009 für BMW die wichtigste Bedeutung zu. So überrascht es wenig, dass die US-Produktion im Jahr 2011 um 50% auf 240.000 Einheiten aufgestockt werden soll (Fromm 2010b). Den wichtigsten ‚neuen‘ Markt macht sicherlich China aus, wo BMW 2009 bei einer Wachstumsrate von über einem Drittel 90.536 Fahrzeuge absetzen konnte. Mit dem optimistischen Verkaufsziel von 200.000 Einheiten in 2012 stehen die Zeichen auch hier auf Expansion.<sup>28</sup> Diese China-Ambitionen werden im Zusammenhang mit dem Wettbewerb im Premiumsegment verständlich: Während Audi durch seine Zugehörigkeit zum VW-Konzern bereits vor 20 Jahren in China Fuß fassen konnte und für das Geschäftsjahr 2009 auf 160.000 verkaufte Ein-

<sup>24</sup> [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Finanz-AWP\\_BMW-investiert-weitere-270-Millionen-Dollar-in-den-USA\\_346242.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Finanz-AWP_BMW-investiert-weitere-270-Millionen-Dollar-in-den-USA_346242.html)

<sup>25</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,577645,00.html>

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,581906,00.html>

<sup>26</sup> <http://www.n-tv.de/wirtschaft/meldungen/Auch-BMW-wird-gebremst-article347296.html>

<sup>27</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-vw-und-bmw-deutsche-autobauer-greifen-in-den-usa-an;2509300;0>

<sup>28</sup> [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-BMW-2007-in-Asien-mit-Absatzrekord-Weiteres-Wachstum-erwartet\\_\\_271595.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-BMW-2007-in-Asien-mit-Absatzrekord-Weiteres-Wachstum-erwartet__271595.html)

heiten blicken kann, werden sich die Ingolstädter für die nächsten Jahre auf eine verschärfte Auseinandersetzung einstellen müssen, an der auch ein geschätztes Wachstum des Gesamtautomarktes von bis zu 30% nichts Grundsätzliches ändert.<sup>29</sup>

Der Greening-Aspekt stellt nicht nur für BMW eine, wenn nicht *die* zentrale Herausforderung der Zukunft dar. Neben einer generellen Überholung und Weiterentwicklung der Hälfte seines Modellspektrums zwischen 2011 und 2013 kündigte das Unternehmen außerdem an, eine dreistellige Millionensumme in F&E-Maßnahmen zu investieren und hierbei einen besonderen Schwerpunkt auf Hybridtechnologien zu legen. Als selbstauferlegtes Ziel gilt die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 25% von 2008 bis 2020 (Beise/Fromm 2010). Darüber hinaus präsentierte das Unternehmen im Mai 2009 einen thermo-elektrischen Generator für die 5er-Serie. Effizientere Dieselmotoren sollen in Zukunft außerdem verstärkt im gemeinsamen Joint Venture „BMW Peugeot Citroen Electrification“ entwickelt und hergestellt werden (Fromm 2011a). Es zeigt sich also durchaus, dass BMW seinen Bekenntnissen zur Ökologie – „Premium wird über Nachhaltigkeit definiert“ (Reithofer) – mit 1,2 Mrd. Euro Investition in Greening-Initiativen produktstrategische Taten folgen lässt.<sup>30</sup> Komplexere grenzüberschreitende Kooperation findet sich auch in der Organisation der neuen Greening Initiative: So wurden die Rohversionen einer Testserie der Elektroversion des Mini im Jahr 2008 in Oxford hergestellt, Motoren, Getriebe, Gelenkwellen und Ölbehälter aber erst in München eingebaut.<sup>31</sup> In die gleiche Richtung zielt die gemeinsame Carbonfaserproduktion mit dem Wiesbadener Hersteller SGL Carbon im US-amerikanischen Moses Lake.<sup>32</sup>

Zusammengefasst lässt sich für die Produktstruktur und Marktstrategie des Unternehmens eine „Doppelorientierung“ ausmachen, die sich zum einen auf die (traditionelle) Fertigung dynamischer und leistungsfähiger Premiumfahrzeuge richtet, zum anderen aber auch einige Hybrid- oder Elektromodelle umfasst und so dem Greening Postulat (öffentlichkeitswirksam) Rechnung trägt, was wiederum nicht zum Schaden der Marke ist. Als Klammer fungiert auch im Falle der Bayern – allerdings auf einem im Vergleich zu Volkswagen wesentlich niedrigeren Niveau – eine zunehmende internationale Orientierung, die sowohl auf der Erschließung neuer Märkte als auch mögliche Synergien grenzüberschreitender Zusammenarbeit abzielt.

### 3.3 Produktionssystem und Erwerbsregulierung

Dass BMW einerseits als Qualitätshersteller gilt, andererseits aber auch dafür bekannt ist, auf Grund hoher Fertigungskosten nur vergleichsweise geringe Gewinnmargen erzielen zu können, wurde unter dem Eindruck der Weltwirtschaftskrise im Unternehmen zum Anlass für Produktions- und Verwaltungsrationalisierung genommen. Nachdem entsprechende Pläne bereits im „Program Number ONE“ enthalten waren, bildeten die sich abzeichnenden wirtschaftlichen Turbulenzen einen Referenzrahmen, der es dem Finanzvorstand Eichinger erlaubte, eine Kostenreduzierung voranzutreiben, die dem Konzern allein in den Segmenten Entwicklung und Einkauf

<sup>29</sup> <http://www.capital.de/unternehmen/100028396.html>

<sup>30</sup> <http://www.capital.de/unternehmen/100028396.html>

<sup>31</sup> [http://www.autobild.de/artikel/bmw-testet-elektroantrieb\\_737516.html](http://www.autobild.de/artikel/bmw-testet-elektroantrieb_737516.html)

<sup>32</sup> <http://www.n-tv.de/wirtschaft/SGL-und-BMW-kooperieren-article811039.html>

mindestens sechs Milliarden Euro einsparen sollte.<sup>33</sup> Im Jahr 2010 konzentrierten sich weitere Rationalisierungsmaßnahmen über die Einsparung weiterer 200 Mio. Euro auf die Abteilungen Verwaltung und Distribution.<sup>34</sup>

Bereits vor Beginn der Absatzkrise ließen sich von Seiten des Managements Appelle an eine moderate Lohn- und Arbeitszeitforderung der Beschäftigten vernehmen. Auch Berichte über eine interne Studie, die die Reduzierung von 20% des Personals im Verwaltungsbereich vorsieht, deuten darauf hin, dass die Personal-Politik schon länger und nicht erst aufgrund der Finanzkrise auf Rationalisierung ausgerichtet war.<sup>35</sup> Anfang 2009 gab schließlich auch Reithofer zu, dass man weitreichende Sparmaßnahmen auf Kosten der Arbeitnehmer plane: Neben der Reduzierung des Beschäftigungsumfangs zielte auch eine neue Arbeitszeitpolitik (mehr Stunden für das gleiche Geld) sowie die Auslagerung von Ingenieursdienstleistungen auf die Steigerung der Produktionseffizienz.<sup>36</sup> Diese Ankündigungen wurden Anfang 2009 spezifiziert: 7.500 von insgesamt 8.100 abzubauenen Arbeitsplätzen sollten in Deutschland reduziert werden. Während 5.500 der Beschäftigten vorher als Zeitarbeiter tätig waren, wurden 2.000 weitere Arbeitsplätze auf freiwilliger Basis (Frühpension/Abfindungszahlungen) abgebaut.

Wie nicht nur ein viertägiger Stillstand im Leipziger Werk zur Produktionsreduktion um 2.800 Einheiten im Oktober 2008 zeigt, stellt ein flexibles Arbeitszeitmodell für BMW ein wesentliches Strategieelement dar. Ein Arbeitszeitkontensystem<sup>37</sup> ermöglichte es dem Management, die ausgefallene Arbeitszeit mit vergangenen oder zukünftigen Überstunden zu verrechnen. Aufgrund der anhaltenden Absatzschwierigkeiten stand von Dezember 2008 bis Januar 2009 das Fließband auch im Regensburger Werk zur Reduktion der Produktion um 9.000 Einheiten für vier Wochen still.<sup>38</sup> Zwischen Januar und März 2009 kam es deutschlandweit zu weiteren Kurzarbeitsmaßnahmen, von denen insgesamt 26.000 Arbeitnehmer betroffen waren.<sup>39</sup> Weitere Überkapazitäten führten im Februar desselben Jahres außerdem zum Abbau zusätzlicher 1.000 Arbeitsplätze.<sup>40</sup> Letztmals in 2009 wurde Kurzarbeit im Berliner Motorradwerk angesetzt, wo 700 der 2.000 Beschäftigten für fünf Tage freigestellt wurden.<sup>41</sup> Dass das Unternehmen auch weiterhin eine flexible Personalstrategie praktiziert, zeigt sich daran, dass Produktionsspitzen bereits im Sommer 2011 wieder durch den Einsatz von Leiharbeitern aufgefangen wurden (Kuntz 2011).

Die Diskussion um prekäre Beschäftigungsbedingungen von Leiharbeitern, deren Einsatz die flexible Reaktion des Unternehmens erst ermöglicht hat, führte zu einer

---

<sup>33</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/koepfe/friedrich-eichiner-mit-eiserner-hand-bei-bmw-kosten-sparen;2477593;2>

<sup>34</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/schwache-autokonjunktur-bmw-verschaerft-sparanstrengungen;2481175>

<sup>35</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,549482,00.html>

<sup>36</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/574/430326/text/>

<sup>37</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,586765,00.html>

<sup>38</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,589843,00.html>

<sup>39</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/staatsbuergerschaft-und-kurzarbeit-bmw-in-not-1.488060>

<sup>40</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/absatzkrise-bmw-kappt-jobs-in-mini-produktion-1.480906>

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bmw-ein-werk-zu-viel-1.406542>

<sup>41</sup> <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/bmw-will-kurzarbeit-ab-2010-beenden-der-motorradchef-ist-optimistisch/1608552.html>

Auseinandersetzung mit der IG Metall, an deren Ende im April 2008 beschlossen wurde, Zeitarbeitern eine monatliche Zulage in Höhe von 600 Euro zu bezahlen. Im Frühjahr 2009 trat im Unternehmen zur Abfederung der Krisenerscheinungen eine neue Lohnpolitik in Kraft. Während der Tariflohn um 10% reduziert wurde, verzichteten Führungskräfte auf 30% und Vertreter des höheren Managements auf 40% ihres Gehalts, so dass Norbert Reithofer mit knapp 2,3 Mio. Euro auskommen musste.<sup>42</sup> Insgesamt lässt sich sagen, dass trotz der maßgeblichen Einschnitte eine grundlegende Stabilität der ‚familienorientierten‘, auf einer kooperativen Beziehung zwischen Management und Betriebsrat beruhenden Personalpolitik zu verzeichnen ist. Mit der Reduzierung der Beschäftigtenzahlen auf insgesamt 96.230 sowie verschiedenen Einkommenseinbußen hielt das Maßnahmen-Repertoire für die Arbeitnehmerseite einige ‚harte Nüsse‘ bereit. Mit seinen Zugeständnissen hinsichtlich der Reduktion von Managergehältern war BMW unter den Autobauern das einzige Unternehmen, das eine (wenn auch eher symbolische) Gleichverteilung der Krisenlasten auch auf die Lohnpolitik ausdehnte. Nachhaltigkeit soll also nicht nur in ökologischer, sondern auch sozialer Hinsicht als Lektorientierung des Konzerns dargestellt werden. Ein entsprechendes Kompromissangebot findet sich auch in der Ankündigung des Managements, bei einer Absatzsteigerung auf zwei Millionen Einheiten bis zum Jahr 2020 keine Stellen in Deutschland durch Auslandsproduktion zu ersetzen (Beise/Fromm 2010). Als Indikator dafür, dass die Krise bei BMW seit 2011 als überwunden angesehen werden kann, dient der Umstand, dass eine 2,7%ige tarifliche Lohnerhöhung im April 2011 auf Grund gut laufender Geschäfte in den Februar vorgezogen wurde (Fromm 2011a). Weitere Anzeichen für die wiedergewonnene Prosperität des Unternehmens finden sich außerdem in der für 2011 angekündigten Steigerung der Dividende auf 1,30 Euro pro Aktie sowie einer Einmalzahlung an die deutschen Mitarbeiter in Höhe von 1,5 Monatsgehältern (Fromm 2011b).

#### **4 Krisenmanagement und Erwerbsregulierung bei Volkswagen und BMW im Vergleich**

Generell lässt sich in beiden dargestellten Fällen eine große Bedeutung von Flexibilisierungsinstrumenten konstatieren. Diese konnten einerseits dazu beitragen, ökonomische und personelle Negativauswirkungen an den deutschen Standorten zu minimieren. Rigidität des Arbeitsmarktes als Ergebnis weitreichender Gestaltungsmacht der Arbeitnehmerseite voraussetzend, bliebe allerdings außer Acht, dass die erlebten Dynamisierungsbewegungen erst „im Dialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern“ (Herzog-Stein et al. 2010: 15) sind. Gleichzeitig ist mit Rubery (2005: 35) eine gewisse Ambivalenz derartiger Flexibilisierungsmaßnahmen zu verzeichnen: „Flexibility strategies may be categorized as positive, enabling adjustment to new challenges and opportunities created by technological and market change, or negative, aimed at cost cutting and the postponement of adjustment.“ Die mögliche Folge einer breiten Deregulierung vormals stabiler Arbeitsverhältnisse, die nunmehr zunehmend den Turbulenzen des Marktes untergeordnet würden, bringen auch Holst/

<sup>42</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/miese-bilanzzahlen-bmw-spart-auch-bei-den-chefs-1.411257> VW-Chef Winterkorn gilt mit 9,33 Mio. Euro Jahressalär als bestbezahlter Vorstandschef der DAX-Unternehmen (Theile/Jakobs 2011).

Matuschek (2011: 168) auf den Punkt: „In Gestalt der Leiharbeitenden, der Werkvertragstätigen und auch der befristet Beschäftigten ist die Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft längst in den Kernbereichen vieler Betriebe und damit auch in den Hochburgen der gewerkschaftlichen Organisation angekommen.“ Die in beiden Unternehmen in der Krise angewandten Maßnahmen der Flexibilisierung des Arbeitsinsatzes wurden aus Sicht der Beschäftigten und deren Interessenvertretungen in dem Spannungsfeld von Notwendigkeiten und Zumutungen wahrgenommen und interpretiert. Das Ausmaß von Zeitarbeit wurde in der Krise gerade bei BMW (z.B. im Werk Leipzig) besonders deutlich; das Wechselbad von Kurzarbeit noch im Jahre 2009 und Sonderschichten bereits im Jahre 2010 erreichte für viele Arbeitnehmer die Grenze des Zumutbaren.

Ein zweites zentrales Betätigungsfeld für die betrieblichen Vertretungen im Engagement für stabile Beschäftigung und Entlohnung liegt zunehmend in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens. Ein erhöhter Qualifikations- und Motivationsgrad der Belegschaft ist nicht nur im Hinblick auf Commitment oder etwaige humanitäre Überlegungen von Bedeutung, sondern kann einen direkten Beitrag zur Förderung von Prozess- und Produktinnovationen entfalten. Besonders mit Blick auf die Muster der Erwerbsregulierung im Volkswagenkonzern ist die proaktive Strategie der betrieblichen Vertretung hervorzuheben, die Beschäftigungssicherung vorantreibt, indem sie sich nicht auf traditionelle Felder der Vertretungsarbeit beschränkt, sondern selbst aktiven Einfluss auf die Optimierung der Produktstruktur sowie die Erschließung von Geschäftsfeldern nimmt.

Die weiter oben zusammengetragenen Rahmenbedingungen und Strategieelemente lassen sich abschließend zu Entwicklungstendenzen verdichten, welche in Bezug auf die drei dargestellten Dimensionen „Unternehmensstruktur/Kapitalstrategie“, „Produktstruktur/Marktstrategie“ sowie „Produktionssystem/Erwerbsregulierung“ dargestellt sind.

	<b>Volkswagen</b>	<b>BMW</b>	<b>Gemeinsam</b>
<b>Unternehmensstruktur/ Kapitalstrategie</b>	Asienorientierung, M+A-Strategie, Lkw-Bereich, Festigung VW-Gesetz und Eigentümerstruktur (Land Niedersachsen, Piëch/Porsche-Familie, Streubesitz)	Expansion in Hauptmärkten, Festigung Eigentümerstruktur (Quandt-Familie und Streubesitz), Suche Kooperationspartner für neue Antriebstechnologien	Fortschreitende Internationalisierung als Diversifizierung in der Krise
<b>Produktstruktur/ Marktstrategie</b>	Vielmarkenstrategie bei gleichzeitigem Ausbau der Baukastenstrategie, Massenproduktion von Einzelbestellungen	Neue Antriebseffiziente Marke, Stärkung Klein- und Kompaktsegment	Weitere Forcierung der F&E- und Projektentwicklung in Richtung Greening
<b>Produktionssystem/ Erwerbsregulierung</b>	Abschwächung von Auslagerung, teilweise Resourcing, Abbau Leiharbeit, Ausnutzung aller Arbeitszeitkontenregelungen	Massive Produktionsrationalisierungsstrategie, symbolische Verteilung der Krisenkosten auf alle, Abbau der teilweise massiven Leiharbeit	Weiterentwicklung schlanker, flexibler Produktion, Flexibilisierung des Personalsystems, Machtzuwachs für Betriebsräte, konfliktfähige Kooperation

**Tabelle 1: Vergleich der Krisenmanagementstrategien von Volkswagen und BMW**

Vor dem Hintergrund der dargestellten Befunde ergeben sich zentrale Gemeinsamkeiten beider Konzerne im Hinblick auf eine signifikant-internationale Orientierung, mit Schwerpunkt im ostasiatischen und US-amerikanischen Markt. Ein zentraler Fokus im F&E-Bereich ist besonders im Falle BMW's auf die weitere Erschließung ökologisch-nachhaltiger Technologie ausgerichtet. Hinsichtlich der dritten Dimension lässt sich im Rahmen beider Unternehmen ein doppelter Trend der Flexibilisierung und damit auch der Verbetrieblichung von Mustern der Erwerbsregulierung erkennen, der mit einer generellen Entwicklung der Aufwertung sowohl flexibler Arbeitszeitmodelle als auch betrieblicher Vertretungsorgane korrespondiert.

## 5 Fazit

Während sich der Umfang der Internationalisierung bei BMW noch vergleichsweise überschaubar darstellt (insofern sich das bei einem so komplexen Gebilde wie einem international operierenden Konzern überhaupt sagen lässt), stellt die grenzüberschreitende Ressourcenkonfiguration im Volkswagenkonzern die beteiligten Akteursgruppen sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite vor historisch beispiellose Herausforderungen. Sowohl die notwendige Berücksichtigung der kulturellen, wirtschaftlichen und politisch-rechtlichen Spezifika einer Vielzahl nationaler Kontexte als auch die Breite und Heterogenität des Produktportfolios bergen so erhebliche Herausforderungen im Hinblick auf die Komplexität von Steuerungs- und Problemlösungserfordernissen. Eine Herausforderung für Volkswagen wird dabei die tatsächliche Einlösung von Synergieeffekten und die Vermeidung von Kannibalisierungseffekten zwischen den einzelnen Marken des Konzerns sein. Eng hiermit zusammen hängt das Problem, zur Entwicklung transnationalen Wissensmanagements und grenzüberschreitender Prozesskoordination rivalisierende Ingenieurs-, Arbeits- und Managementkulturen zu integrieren – dies gilt schon innerhalb eines historisch gewachsenen Unternehmens wie der Volkswagenmarke, aber umso mehr im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen sehr verschiedenen Marken.

Die Notwendigkeit, im Greening-Bereich aufzuholen, zeigt sich für beide Unternehmen vor dem Hintergrund ökologischer Erfordernisse oder der Entstehung entsprechender Nachfrageerwartungen. Gleichzeitig ist aber die Unsicherheit darüber, welche Antriebstechnologie den Verbrennungsmotor tatsächlich ablösen wird, extrem groß. Beide Unternehmen verfolgen eine Strategie, mehrere Technikooptionen (Batterieantrieb, Wasserstoffantrieb) gleichzeitig offen zu halten, bis eine klare Präferenz bei Anbietern und Nachfragern und ein neuer ‚lock in‘ zu erkennen ist. Während Volkswagen in dieser Frage als Großkonzern eigenständig agieren kann, ist BMW immer wieder auf der Suche nach Kooperationspartnern für verschiedene technische Entwicklungspfade.

Hinsichtlich der dritten Analysedimension im Rahmen der beiden betrachteten Unternehmen stellt sich abschließend die Frage, wie sich die vorgestellten Befunde vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Feld der Erwerbsregulierung interpretieren lassen. In seinem Beitrag zum umfangreichen Dossier im Socio-Economic Review 2/2010 zu gewerkschaftlichen Reaktionen auf die Weltwirtschaftskrise 2008/2009 gelangt Boyer (2010: 348) zur folgenden Negativeinschätzung arbeitneh-

merseitiger Verhandlungspositionen: “The bargaining power of workers during the Fordist Golden Age was unprecedented and atypical: it should no longer be the benchmark in the analysis of capital/labour relations.” Während grenzüberschreitender Standortwettbewerb, (vermeintliche) Erschöpfung des Sozialstaats und andere Entwicklungen fraglos neue Problemlagen und Herausforderungen für Arbeitnehmervertretungen im 21. Jahrhundert implizieren, stellt sich allerdings auch die mit Haipeter (2011: 18) zu formulierende Frage, „ob es nicht im Rahmen von Krise und Niedergang auch neue Entwicklungen gibt, die *in Richtung Stärkung von Interessenvertretungen und kollektivvertraglicher Regulierung* weisen.“ (Herv. d. A.) Wie die Beispiele Volkswagen und BMW deutlich zeigen, fungiert der Veränderungsdruck, den Finanzkrise, Standortwettbewerb und Restrukturierung globaler Nachfragemuster auf die deutsche Automobilindustrie ausüben, nicht nur als Krisenursache, sondern gleichsam auch als Indikator eines ‚Chancendiskurses‘.

Überträgt man die zeitdiagnostische Einschätzung Rosas (2009), der auf eine Verschiebung von positionalen hin zu performativen Anerkennungsverhältnissen im Prozess rezenter wirtschaftlich-kultureller Entwicklungen verweist, von der Subjekt- auf die Organisationsebene, so lässt sich hiermit auch die aktuelle Herausforderung an Arbeitnehmervertretungen veranschaulichen, Verhandlungsmacht und Gestaltungspotenzial initiativ und proaktiv herzuleiten. In der Krise haben die kollektiven Interessenvertretungen der Beschäftigten, vor allem die Betriebsräte, in den beiden betrachteten Unternehmen BMW und Volkswagen eher an Einfluss gewonnen denn verloren. Dabei wurde ein Werte- und Strategiekonsens gefestigt, der Wettbewerbsfähigkeit *und* Beschäftigungssicherung als entscheidende Zielgrößen für unternehmerisches Handeln umfasst. Das durchaus konfliktgeladene Spannungsverhältnis zwischen Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit wird dabei von den beteiligten Akteuren in einem Klima *konfliktfähiger Kooperation* bewältigt.

Im diesem Modell gehen die beteiligten Akteursgruppen weder von einem antagonistischen Kapital-Arbeit-Widerspruch noch von einer einfachen „Wir-sitzen-alle-in-einem-Boot“-Annahme aus. Vielmehr werden komplexe, gemeinsame *und* teilweise auch widerstreitende Interessenkonstellationen und Werteorientierungen unterstellt, die sich komplex nach Kriterien wie Standortzugehörigkeit, Markenzugehörigkeit, Funktionsbereichszugehörigkeit, Qualifikations-, Berufs-, Alters-, Geschlechtergruppe etc. ausdifferenzieren. Ausgangsbasis ist das Bewusstsein der Notwendigkeit dauerhafter Kooperation, die über die Aushandlung von Interessen- und Werteunterschieden ‚auf gleicher Augenhöhe‘, bei gegenseitigem Respekt und unter Wahrung der Fähigkeit zum Konflikt gesichert wird. Im Gegensatz zu einem Modell „kooperativer Konfliktbewältigung“ (Müller-Jentsch 1986) wird also nicht von einem grundlegenden Konfliktverhältnis ausgegangen, das durch Kooperation immer wieder vor dem Auseinanderbrechen zu wahren sei, sondern vielmehr von einem grundlegenden Kooperationsverhältnis, in dem notwendigerweise auch Konflikte um Interessen und Werte auftreten und ausgetragen werden müssen. Die in den beiden untersuchten Automobilunternehmen anzutreffende konfliktfähige Kooperation bezeichnet auch etwas anderes, als die von Urban (2011: 50) vorgeschlagene Typologie arbeitspolitischer

Strategieansätze, in denen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung letztlich nur als antagonistische Strategieansätze konzipiert sind.

## Literatur

- Baum-Ceisig, Alexandra; Osterloh, Bernd (2011): Wirtschaftsdemokratie in der Praxis. In: Meine, Hartmut (Hg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 123-137.
- Beise, Marc; Fromm, Thomas (2010): „Für Autohersteller, die zögern, wird es verdammt eng“. In: Süddeutsche Zeitung 25.11.10, S. 24.
- Boyer, Robert (2010): The collapse of finance but labour remains weak. In: Socioeconomic Review 8 (2), 348-353.
- Bueschemann, Karl-Heinz (2011): Das Glück hat einen Schatten. In: Sueddeutsche Zeitung, 9.3.2011, S. 21.
- Eckardt, Andrea; Köhler, Holm-Detlev; Pries, Ludger (2000): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Erlangen: IPRAS.
- Euler, Christian (2010): Porsche und Volkswagen. Zwei Konzerne, zwei Familien – eine Leidenschaft. Weinheim.
- Fromm, Thomas (2010a): Fifty-fifty. In: Süddeutsche Zeitung 11./12.12.10, S.28.
- Fromm, Thomas (2010b): Die zweite Heimat. In: Süddeutsche Zeitung, 15.10.2010, S. 20.
- Fromm, Thomas (2011a): Bayrisch-französische Liason. In: Süddeutsche Zeitung. 2.2.2011, S. 24.
- Fromm, Thomas (2011b): Zuversicht an einem traurigen Tag. In: Süddeutsche Zeitung, 16.3.2011.
- Haipeter, Thomas (2000): Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung? Münster.
- Haipeter, Thomas (2011): Einleitung. In: Haipeter/Dörre (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden, S. 7-30.
- Herzog-Stein, Alexander; Lindner, Fabian; Sturm, Siman; von Treeck, Till (2010): Vom Krisenherd zum Wunderwerk? IMK Report 56.
- Holst, Hajo; Matuschek, Ingo (2011): Sicher durch die Krise? In: Dörre, Klaus; Haipeter, Thomas (Hg.), S. 167-193.
- Kuntz, Michael (2011): 102 Prozent Auslastung. In: Süddeutsche Zeitung 3.8.2011, S. 20.
- Läscher, Kristina (2010): Nebel in Wolfsburg. Süddeutsche Zeitung, 12.3.10, S.21.
- Möller, Joachim (2010): The German labor market response in the world recession. In: ZAF 42, pp. 325-336.

- Müller-Jentsch, Walther (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/New York.
- Pries, Ludger (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Opladen.
- Pries, Ludger; Seeliger, Martin (2012 i.E.): After a challenging bumpy road: Volkswagen on the fast lane to world championship In: Pardi, Tommaso; Volpato, Giuseppe (eds.): Going out of the crisis: New York.
- Rosa, Hartmut (2009): „Kapitalismus als Dynamisierungsspirale – Soziologie als Gesellschaftskritik“. In: Dörre, Klaus et al.: Soziologie – Kapitalismus - Kritik. Frankfurt a.M., S. 87-125.
- Rubery, Jill (2005): Labor Markets and Flexibility. In: Ackroyd, Stephen et al. (eds.): Handbook of Work and Organization. Oxford: University Press, pp. 31-51.
- Schuhmann, Michael (2010): Betriebliche Mitbestimmung. In: Huber, Berthold (Hg.): Kurswechsel für Deutschland. Frankfurt a.M./New York, pp. 210-231.
- Seeliger, Martin (2012): Mitbestimmung zwischen Klassenkampf und Sozialpartnerschaft. Erwerbsregulierung im Volkswagenkonzern zwischen Südafrika und Deutschland. Münster.
- Specht, Michael (2011): Im Osten viel Neues. In: Süddeutsche Zeitung, 28.4.2011.
- Urban, Hans-Jürgen (2011): Arbeitspolitik unter (Nach-)Krisenbedingungen. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 4, (1), S. 48-57.
- Wannöffel, Manfred (2011): Auch für „Old Opel“ gilt: Europäische oder keine Lösung. In: Gerlach, Thomas et al. (Hg.): Solidarität über Grenzen. Berlin, S. 95-109.
- Volkswagen. (2010): Trainee Zeit. StartUp Cross Trainees berichten. Wolfsburg: Volkswagen.
- Winterkorn, Martin (2009): Redemanuskript anlässlich der 49. Ordentlichen Hauptversammlung am 23. April 2009. Download: [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/talks\\_and\\_presentations/2009/04/Part\\_III\\_Prof\\_\\_Dr\\_\\_Winterkorn.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File2/Rede\\_III\\_Winterkorn\\_HV2009.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/04/Part_III_Prof__Dr__Winterkorn.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File2/Rede_III_Winterkorn_HV2009.pdf)
- Winterkorn, Martin (2010): „Ballack ist ein Typ mit Managerqualitäten.“ In: Süddeutsche Zeitung 12.7.10, S. 20.



## **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)