

### Vom Flächen- zum Haustarifvertrag - Dynamiken der Tarifgeographie: eine Fallstudie für die Metall- und Elektroindustrie der Region Köln

Roßmann, Witich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Roßmann, W. (2020). Vom Flächen- zum Haustarifvertrag - Dynamiken der Tarifgeographie: eine Fallstudie für die Metall- und Elektroindustrie der Region Köln. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 27(4), 501-524. <https://doi.org/10.3224/indbez.v27i4.08>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Witich Roßmann\*

## Vom Flächen- zum Haustarifvertrag – Dynamiken der Tarifgeographie. Eine Fallstudie für die Metall- und Elektroindustrie der Region Köln\*\*

### Zusammenfassung

Die Fallstudie geht der Frage nach, warum die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie seit Beginn der 2000er Jahre keine neuen Mitglieder mehr generieren können sowie dem damit verbundenen Bedeutungsverlust der Flächentarifverträge in dieser Branche. Gefragt und analysiert wird, welche Bedeutung dabei der Wahrnehmung und Realität gewerkschaftlicher Gegenmacht zukommt, der tariflichen Verhandlungspraxis sowie den ökonomischen und sozialstrukturellen Veränderungen in der Branche. Die Studie bezieht sich auf die Metall- und Elektroindustrie der Region Köln und konzentriert sich auf die Entwicklung der Branchen *Auto- und Autozulieferindustrie, Maschinenbau und Elektroindustrie, Industrielle Dienstleistungsbetriebe*. Die Fallstudie hat zum Ergebnis, dass der Flächentarifvertrag zwar für deutlich weniger Betriebe, aber immer noch hohe Beschäftigtenzahlen unmittelbare Bindungskraft entfaltet. Als normsetzende Instanz prägt er informell auch die zunehmende Zahl von Haustarifverträgen. Gleichwohl verändern Haustarifverträge und tarifliche Öffnungsklauseln die traditionelle Rollenverteilung in den dualen industriellen Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, minimieren die Organisations- und Machtressourcen der Arbeitgeberverbände und deren Wirksamkeit in den tariflichen Verhandlungsprozessen. Mit dem sinkenden Stellenwert der Flächentarifverträge, gehen auch den Arbeitgeberverbänden wichtige Funktionen verloren. Machtverluste der Arbeitgeberverbände sowie betriebliche Organisationsschwächen der Gewerkschaften fördern die sukzessive Auflösung traditioneller Organisationsbindungen von Arbeitgebern, forcieren ihre duale Reorganisation in Tarif- und OT-Verbänden und begründen die Ausweitung tariffreier Zonen.

Keywords: Tarifpolitik, Tarifbindung, Flächentarifverträge, Haustarifverträge, Öffnungsklauseln, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, M+E-Industrie

---

\* Dr. Witich Roßmann, DGB Vorsitzender Köln, Hans-Böckler-Platz 1, D-50672 Köln, E-Mail: witich.rossmann@igmetall.de

\*\* Artikel eingegangen: 26.06.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 07.09.2020

## From area to company collective agreements – dynamics of collective bargaining geography. A case study for the metal and electrical industry in the Cologne region

### Abstract

The case study investigates why the employers' associations in the metal and electrical industry have not been able to generate new members since the beginning of the 2000s and the associated loss of importance of the regional collective agreements in this industry. The question is asked and analysed as to the significance of the perception and reality of trade union countervailing power, collective bargaining practice and the economic and socio-structural changes in the industry. The study refers to the metal and electrical industry in the Cologne region and concentrates on the development of the automotive and automotive supplier industry, mechanical engineering and electrical industry, industrial service companies, and in each case on relevant major companies in the region. The case study has shown that although there are significantly fewer companies that are directly bound by a regional collective agreement, there are still large numbers of employees. As a standard-setting body, it also informally shapes the company collective agreements. Nevertheless, company agreements and opening clauses in collective agreements change the traditional division of roles in the dual industrial relations between works councils and trade unions, minimising the organisational and power resources of the employers' associations and their effectiveness in collective bargaining processes. With the declining significance of the regional collective agreements, the employers' associations also lose important functions or are expropriated from them in line with the market economy. Loss of power by the employers' associations and weaknesses in union organisation at the workplace promote the gradual dissolution of employers' traditional organisational ties, force their dual reorganisation in collective bargaining and in the OT associations.

Keywords: collective bargaining policy, sectoral collective agreements, company agreements, opening clauses, employers' associations, trade unions, metall and electrical industry. JEL: J 50, J51, L60

## 1 Einleitung

Ein Paradoxon und ein empirisches Phänomen der industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie werden in dieser Fallstudie diskutiert. Das Paradoxon: Zu hohe Tarifabschlüsse der IG Metall begründen Austritte aus dem Arbeitgeberverband Metall, dessen Genesis der organisierte Widerstand gegenüber gewerkschaftlicher Tarif- und Streikmacht war. (Gesamtmetall 2015a) Empirisch zeigt sich, dass es seit Beginn der 2000er Jahre in der Kölner Region keine nennenswerten Neueintritte in den Arbeitgeberverband Metall gegeben hat. Die Zahl der Firmen und Beschäftigten, die unter eine Tarifbindung qua Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband fallen, ist deutlich gesunken. Parallel zur generellen Abnahme der Tarifbindung gewannen Haustarifverträge (HTV) gegenüber den Flächentarifverträgen (FTV) an Bedeutung – bei gleichzeitiger Zunahme der tariffreien Zonen innerhalb der Metall- und Elektroindustrie. Mit anderen Worten: Die Arbeitgeber favorisieren zunehmend die betriebliche Auseinandersetzung mit der IG Metall.

Die Fallstudie bezieht sich auf die Metall- und Elektroindustrie der Region Köln, die in ihrer Struktur und Größe exemplarisch für die Branche in einer großstädtischen Region ist.

Sie konzentriert sich auf die Entwicklung der Branchen *Auto- und Autozulieferindustrie, Maschinen- und Elektroindustrie, Industrielle Dienstleistungsbetriebe* und dabei auf jeweils wesentliche Unternehmen in der Region.

Der Werkstattbericht beginnt mit einer statistischen Auswertung der Entwicklung der Tarifbindung in den jeweils 50 *mitgliederstärksten* Betrieben der IG Metall in der Region (1976 bis 2019) und folgt insofern einer anderen Logik als die Auswertungen der Tarifbindungen aus dem IAB-Betriebspanel bzw. dem sozioökonomischen Panel (Ellguth & Kohaut, 2020, S. 278; Schneider & Vogel, 2018). Die regional begrenzte Konzentration auf die tariflichen Kernakteure in größeren, gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben ermöglicht eine Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Betriebsgröße, gewerkschaftlicher Gegenmacht im Betrieb, sozialstruktureller Zusammensetzung der Belegschaften und organisationskultureller Traditionen. Im zweiten Schritt werden anhand exemplarischer Betriebs- und Unternehmensentwicklungen die fragiler werdenden Stabilitätsfaktoren des Flächentarifvertrags analysiert sowie die Auswirkungen zweier Reformprojekte des Flächentarifvertrages der frühen 2000er Jahre (Öffnungsklauseln, Entgeltrahmenabkommen) auf dessen Stabilität bzw. Erosion diskutiert. Im dritten Schritt werden fünf Dynamiken von Haustarifverträgen untersucht und mit einem Exkurs in die tariffreie Zone die Entwicklung in den 50 *mitgliederstärksten* Betrieben mit den 50 *beschäftigungsstärksten* Betrieben konfrontiert. Im vierten Schritt und Resümee werden absehbare Perspektiven der industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie und ihrer Tarifakteure auf Flächentarif wie betrieblichem Terrain diskutiert.

Wenn im nachfolgenden von Flächentarifverträgen gesprochen wird, ist im Regelfall von dem Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen (NRW) die Rede, der für die Kölner Region gilt (FTV NRW ME). Wenn von Haustarifverträgen (HTV) gesprochen wird, dann fallen darunter sowohl „Anerkennungstarifverträge“, die den betrieblich geltenden Tarifvertrag mit dem Flächentarifvertrag rechtlich verknüpfen, als auch eigenständig entwickelte und verhandelte Tarifverträge, deren Geltung sich auf einzelne Betriebe, Gruppen von Betrieben und Unternehmen beziehen können.

## 2 Strukturveränderungen der Tarifgeographie zwischen 2000 und 2019

Im ersten Schritt werden die Veränderungen der Beschäftigten- und Mitgliederzahlen sowie der Formen der Tarifbindung in der Kölner Region analysiert. Datenbasis sind dabei die Geschäftsberichte der IG Metall Köln 1976 und 1986 sowie der IG Metall Köln-Leverkusen für die Jahre 2000 und 2019. Die Beschäftigten- und Mitgliederzahlen beruhen auf den betrieblichen Erhebungen der IG Metall. Das verfügbare Material der IG Metall ermöglicht eine vergleichende Analyse der jeweils 50 *mitgliederstärksten* Betriebe in der Region für die Jahre 1976, 1980, 2000 und 2019. Gemessen sowohl an den Mitglieder- wie Beschäftigtenzahlen werden damit die tarifvertraglich und gewerkschaftlich relevanten Entwicklungen für 80% der gewerkschaftlichen Mitglieder bzw. 61% (2019) der Beschäftigten erfasst und insofern der Kernsektor der regionalen Tarifakteure (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Mitgliederentwicklung und Organisationsgrade in den Betrieben der IG Metall Köln bzw. Köln–Leverkusen\***

	1976	1986	2000	2019
1 Mitglieder insgesamt	56.910	53.115	53.878	44.000
2 Mitglieder im Betrieb	48.003	41.340	35.800	29.954
3 Mitglieder in 50 mitgliederstärksten Betrieben	44.919	38.225	26.867	23.745
4 Beschäftigte alle Betriebe	91.117	82.507	75.418	69.662
5 Beschäftigte 50 mitgliederstärkste Betriebe	79.134	66.375	48.812	42.324
6 Mitglieder im Betrieb zu Mitglieder insgesamt in % (Zeile 2 zu Zeile 1)	84,3	77,8	66,4	68,1
7 Mitglieder in 50 mitgliederstärksten Betrieben zu Mitgliedern im Betrieb insgesamt in % (Zeile 3 zu Zeile 2)	93,6	92,5	75,0	79,3
8 Organisationsgrad in den 50 mitgliederstärksten Betrieben in % (Zeile 3 zu Zeile 5)	56,8	57,6	55,0	56,1
9 Organisationsgrad alle Betriebe in % (Zeile 2 zu Zeile 4)	52,7	50,1	47,5	43,0

\*1976 und 1986 Stadt Köln (1986+Köln Porz), Kreis Rhein-Erft.

2000 und 2019 + Städte Leverkusen, Monheim, Langenfeld, Kreis Rhein-Berg. 15% Mitgliederzuwachs durch Fusion IG Metall Köln-Leverkusen.

Quelle: IG Metall Köln-Leverkusen, Geschäftsberichte 1976–2019

Das statistische Material für die Metall- und Elektroindustrie der Kölner Region (1976–2019) weist eine hohe Stabilität des Flächentarifvertrages bis zum Jahr 2000 aus, dem ein erheblicher Umbruch zugunsten von Haustarifverträgen in der Periode 2000–2019 folgt. Diese Entwicklung ist verbunden mit sinkenden Betriebsgrößen, dem Bedeutungsverlust von Produktions- zugunsten von industriellen Dienstleistungsbetrieben sowie sozialstrukturellen Verschiebungen zugunsten qualifizierterer Beschäftigtengruppen mit höherer individueller Arbeitsmarktmacht. Eine rückläufige Zahl der Gewerkschaftsmitglieder geht mit einem relativ stabilen Organisationsgrad in dem analysierten Sektor der 50 mitgliederstärksten Betriebe einher.

Die Mitgliederentwicklung und die Organisationsgrade in den 50 mitgliederstärksten Betrieben sind der Tabelle 1 zu entnehmen, die Strukturveränderungen der Betriebe und die Veränderungen in der Tarifbindung der Tabelle 2.

Die absoluten Beschäftigten- und Mitgliederzahlen sind in der Kölner Region kontinuierlich gesunken, trotz eines im Untersuchungszeitraum erweiterten Organisationsbereiches. Die regionale Erweiterung durch die Fusion der IG Metall Köln mit der IG Metall Leverkusen im Jahr 2008 ging mit einem Zuwachs von 15% der betrieblichen Mitglieder einher (+ 5.302) und einem Zuwachs von 7,4% bei den 50er Betrieben (+1.994 Mitgliedern, 16 Betriebe). Von den 16 hinzugekommenen Betrieben mit insgesamt 2.992 Mitgliedern kamen 15 aus dem Sektor Industrie und einer aus dem industriellen Dienstleistungsbereich, alle tarifgebunden im FTV NRW. Die Erweiterung des Organisationsbereiches der IG Metall um die Bereiche Holz-Kunststoff (2000) und Textil-Bekleidung (1997) hatte in der Kölner Region keine nennenswerten Auswirkungen, erst nach dem Jahr 2000 avancierten zwei Betriebe aus dem Sektor Textil in die Gruppe der 50er Betriebe (Sitzhersteller/Textile Reinigung).

Drei Trends sind der Tabelle 1 bzw. Tabelle 2 zu entnehmen:

- (1) Die Zahl der Mitglieder im Betrieb, und nur von denen wird im Folgenden die Rede sein, sinkt mit -37,6% deutlicher als die Zahl der Beschäftigten in den erfassten Betrieben (-23,5%). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad sinkt dementsprechend zwischen 1976 und 2019 um 10 Prozentpunkte.<sup>1</sup>
- (2) Die Zahl der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Mitglieder in den 50 mitgliederstärksten Betrieben sinkt gleichmäßig (-46,5%; -47,1%). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den 50 größten Betrieben oszilliert deshalb stabil um 56%.
- (3) Die Betriebsgröße der 50 größten Betriebe sinkt um 46,5% von 1.583 auf 846 (1976 zu 2019). Zugleich sinkt der relative Anteil der 50er Betriebe bei den Beschäftigtenzahlen (von 86,8 auf 60,8%) und bei den Mitgliederzahlen (von 93,6% auf 79,3%).

Hinter diesen drei allgemeinen Trends stehen ursächlich der starke, vor allem rationalisierungs- und verlagerungsbedingte Beschäftigungsrückgang in den industriellen Produktionsbetrieben. Zugleich forcierte sich der in den 90er Jahren begonnene Prozess der Unternehmens- und Betriebsaufspaltung sowie des Outsourcings von Produktions- wie industriellen Dienstleistungstätigkeiten (detaillierter für Ford, KHD, Felten & Guillaume Roßmann 2008, S. 287). Acht der 50 mitgliederstärksten Betriebe im Jahr 2019 waren im Jahr 2000 noch Teil von Großbetrieben, darunter zwei Ingenieurbetriebe, drei IT-Betriebe und drei Produktionsbetriebe. 1976 repräsentierten die fünf größten Produktionsbetriebe 53.941 Beschäftigte und 34.307 Mitglieder. 2019 waren es 24.406 Beschäftigte und 16.086 Mitglieder.

Die Analyse der 50 mitgliederstärksten Betriebe zwischen 1976 und 2019 (Tabelle 2) zeigt den Strukturwandel von der Produktion zum industriellen Dienstleistungsbereich und die Veränderungen in der tarifpolitischen Geografie vom Flächentarifvertrag zum Haustarifvertrag. Vier markante Trends sind festzuhalten:

- (1) Kontinuierlich sind die Beschäftigten- und Mitgliederzahlen des Bereichs industrielle Dienstleistungen (Service-, Montage-, Instandhaltung) und des Handwerks gegenüber den industriellen Produktionsbetrieben gewachsen, die 2019 nur noch 50% der 50 größten Betriebe stellten, allerdings mit 76% der Beschäftigten und 85% der Mitglieder. 17 Betriebe mit 7.087 Beschäftigten gehören 2019 zum industriellen Dienstleistungsbereich. Zusammen mit den 3.247 Beschäftigten im Handwerk arbeiten 20% der Beschäftigten nicht mehr in Produktionsbetrieben. Vor allem durch neu organisierte Betriebe – vor allem mit Haustarifverträgen – sind unter den 50 mitgliederstärksten Betrieben 23, die im Jahr 2000 noch nicht zu den 50er Betrieben gehörten. Umgekehrt formuliert: 23 der im Jahr 2000 50 mitgliederstärksten Betriebe sind herausgefallen, davon 10 durch Schließung oder Verlagerung. Ein Indiz für den starken Strukturwandel auch im Kernbereich der Tarifakteure.

---

1 Zu diesem Ergebnis trägt nicht unerheblich eine veränderte Erhebungsmethode der IG Metall bei. Seit der digitalisierten Mitgliederfassung werden auch kleine Betriebe mit wenigen Mitgliedern statistisch ausgewiesen.

**Tabelle 2: Beschäftigtenentwicklung, Mitgliederentwicklung, gewerkschaftliche Organisationsgrade und Form der Tarifbindung in den 50 mitgliederstärksten Betrieben der IG Metall Köln Leverkusen 1976, 1986, 2000 und 2019**

50 mitgliederstärkste Betriebe	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	50	42.324	23.745	56,1	100	100	846
2000	50	48.812	26.867	55,0	100	100	976
1986	50	65.803	38.225	58,1	100	100	1.316
1976	50	79.134	44.919	56,8	100	100	1.583
<b>darunter:</b>							
Industrie	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	24	31.990	20.180	63,1	76	85	1.333
2000	36	39.556	24.116	61,0	81	89,8	1.099
1986	40	58.864	35.940	61,1	89	95,1	1.472
1976	43	73.110	42.707	58,4	92,4	95,1	1.700
IDL	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	17	7.087	2.132	30,1	17	9	417
2000	11	7.299	1.839	25,2	15	6,8	664
1986	8	5.979	1.700	28,4	9	4	747
1976	5	4.524	1.569	34,7	6	3,5	905
Handwerk	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	9	3.247	1.433	44,1	8	6	361
2000	3	1.957	912	46,6	4	3,4	652
1986	2	1.532	585	38,2	2	1,5	766
1976	2	1.500	643	42,9	1,9	1,4	750
<b>Tarifbindung:</b>							
FTV NRW ME	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	22	29.372	18.224	62,0	69	77	1.335
2000	42	42.946	24.542	57,1	88	91,3	1.023
1986	46	61.104	35.006	57,3	92	92,6	1.328
1976	47	75.247	42.013	55,8	95,1	93,5	1.601
HTV	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	22	10.577	4.595	43,4	25	19	481
2000	2	870	378	43,4	2	1,4	435
1986							
1976							
FTV-HW	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	4	1.572	694	44,1	4	3	393
2000	3	1.957	912	46,6	4	3,4	652
1986	2	1.532	585	38,2	2	1,5	766
1976	2	1.500	643	42,9	1,9	1,4	750
OT	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	2	80	232	28,9	2	1	402
2000	3	3.039	1.035	34,1	6	3,9	1.013
1986	1	3.167	2.634	83,2	5	7,0	3.167
1976	1	2.387	2.263	94,8	3,1	5,0	2.387
IG Metall Köln-Leverkusen	Betriebe	Beschäftigte	Mitglieder	Org.-grad	% Beschäftigte	% Mitglieder	Betriebsgröße
2019	340	69.662	29.954	43,0	61	79	205
2000	372	75.418	35.841	47,5	65	75	203
1986	240	82.507	41.340	50,1	80	92	344
1976	148	91.117	48.003	52,7	80	89	616

Industrie: Produzierende Betriebe, IDL: Industrielle Dienstleistungsbetriebe; Handwerk: Handwerksbetriebe

FTV NRW ME: Flächentarifvertrag NRW Metall- und Elektroindustrie; HTV: Haus-/Firmentarifvertrag;

FTV Handwerk: Flächentarifvertrag für KfZ-Handwerk; OT: Betriebe ohne Tarifbindung

Quelle: Geschäftsberichte der IG Metall Köln und der IG Metall Köln Leverkusen 1976–2019

- (2) In den 70er und 80er Jahren war der Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie NRW sowohl für die Industriebetriebe wie die industriellen Dienstleistungsbetriebe selbstverständliche tarifvertragliche Norm. Die industriellen Dienstleistungsbetriebe, wie z.B. Rohrleitungsbau, Reparatur- und Instandhaltungsbetriebe, elektrotechnische Montage und Instandhaltungsarbeiten, wurden durch typische Metall- und Elektroberufe geprägt. Der einzige OT-Betrieb, eine Gießerei für die Autoindustrie, übernahm individualvertraglich die Normen wie die Entgeltsteigerungen des Flächentarifvertrages. In den Handwerksbetrieben des Kfz-Handwerks galten die Normen des NRW-Flächentarifvertrages für das Handwerk. Die Dominanz des FTV blieb in der Kölner Region auch in den 90er Jahren stabil, trotz der starken Verbetrieblung der industriellen Beziehungen durch „betriebliche Bündnisse für Arbeit“ und erste Öffnungsklauseln in den Flächentarifverträgen, wie die Daten für das Jahr 2000 indizieren.
- (3) Der tarifvertragliche Umbruch ereignete sich in der Kölner Region erst zwischen 2000 und 2019: Nur noch 22 der 50 mitgliederstärksten Betriebe fallen 2019 unter den Flächentarifvertrag NRW der Metall- und Elektroindustrie bzw. der Textilindustrie. Allerdings repräsentieren sie 69% der Beschäftigten und 77% der Mitglieder der 50er Betriebe – bedingt durch die Flächentarifbindung der drei größten Industriebetriebe (Ford, Deutz, Federal Mogul). Der Anteil der Beschäftigten, die unter den FTV NRW ME fallen, sank damit von 96% (1976) auf 69% (2019).
- (4) Schon 1986 hatten 26% aller Betriebe der 50er Betriebe einen überwiegenden Anteil von Angestelltentätigkeiten in ihren Betrieben, und 24% einen über 40%prozentigen Anteil. Diese Strukturveränderung zugunsten von qualifizierten Technikern, Ingenieuren und kaufmännischen Angestellten hat sich beschleunigt. 2019 hatten 34% aller 50er Betriebe einen überwiegenden Angestelltenanteil.

### 3 Die fragile Stabilität und Ausstrahlung des Flächentarifvertrages in der Kölner Region

In diesem Abschnitt werden zunächst anhand exemplarischer Betriebs- und Unternehmensbeispiele stabilisierende Faktoren des Flächentarifvertrages analysiert. In einem weiteren Schritt werden die tarifpolitischen Auswirkungen der zwei wichtigsten Reformprojekte des Flächentarifvertrags (Öffnungsklauseln/ERA) in den letzten zwanzig Jahren in der Region dargestellt.

Wir betrachten zunächst die wesentlichen betrieblichen Akteure und deren tarifpolitisches Agieren, die bis 2019 im Arbeitgeberverband und damit im Flächentarifvertrag verblieben sind. Dabei stehen fünf Aspekte im Vordergrund: Ökonomische Situation, Konzernbindung, organisatorische Stärke von Betriebsräten und Gewerkschaft, Arbeitsmarkt- und Produktionsressourcen der Beschäftigten sowie der soziokulturelle Aspekt der Organisationstradition bzw. des „kollektiven Gedächtnisses“ im Betrieb.



### 3.1 Die wichtigsten Unternehmen als Tarifakteure

#### Ford Werke

Der wichtigste tarifpolitische Akteur in der Kölner Region – zugleich der größte Betrieb im Flächentarifvertrag NRW der Metall- und Elektroindustrie – sind die Kölner Ford Werke. Sie sind unter den 50 mitgliederstärksten Betrieben mit vier Betrieben, 19.000 Beschäftigten und 13.200 Gewerkschaftsmitgliedern – von insgesamt 18.224 Gewerkschaftsmitgliedern, die unter den FTV fallen – die absolut dominierende Größe mit einer genuin eigenständigen Tarifgeschichte.

Die *Ford Werke Deutschland* standen in den 50er/60er Jahren für einen tarifvertraglichen Ausnahmestatus: Der einzige deutsche Automobilhersteller ohne Tarifbindung. Ein „Organizing“-Projekt, von der Frankfurter IG Metall unter Otto Brenner initiiert und von Hans Matthöfer organisiert, steigerte den gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb von drei Jahren von 5% auf 20%. Durch systematische Bildungs- und Vertrauensleutearbeit entwickelten sich die Ford-Werke nach VW zum zweitbesten gewerkschaftlich organisierten Autounternehmen in Deutschland. Gewerkschaftliches Ziel war – nach VW-Vorbild und im Kontext einer internen IG Metall Debatte über „betriebsnahe Tarifpolitik“ – die Durchsetzung eines Firmen-/Haustarifvertrages (Abelshauer, 2009, S. 140; Wittmann, 1994; Achten, 2007, S.61).

Die Ford Werke entzogen sich 1963 Haustarifverhandlungen durch Eintritt in den Arbeitgeberverband. Zentrale Spitzenverhandlungen zwischen IG Metall und Ford Management sicherten übertarifliche Entgeltbestandteile für die Belegschaft ab. Vor diesem Hintergrund wurde der Flächentarifvertrag zwar zunächst als Niederlage für die Ford-Belegschaft sowie des Konzeptes einer betriebsnahen Tarifpolitik begriffen. Über alle Jahrzehnte stieg der Organisationsgrad jedoch kontinuierlich auf über 70%. Bis zum Tarifabschluss 2018 wurde die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband nie in Frage gestellt und auch keine Anträge auf Tarifabweichungen gestellt.

Die in einer eigenen „Ford-Tabelle“ zusammengefassten Löhne und Gehälter bewegten sich lange Jahre oberhalb der sie grundierenden Tariftabellen des Flächentarifvertrages. Basis für diese exponierte Einkommenssituation der Ford-Beschäftigten in der Region bildeten die guten Gewinnmargen der deutschen Autoindustrie wie der hohe technische Automationsstandard der Ford-Werke (das Kölner „Fiesta-Werk“ gilt als das weltweit effizienteste Autowerk).

Die erodierenden ökonomischen Grundlagen dieser betrieblichen Tarifstandards wurden seit Anfang der 90er Jahre über betriebliche vereinbarte Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen aufgefangen (Rheder, 2003, S. 55). Im Austausch gegen den Abbau sozialer Leistungen und übertariflicher Entgeltbestandteile setzte der Betriebsrat jeweils Investitions- und Standortzusagen sowie den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen durch. Co-Management des Betriebsrates auf der Basis effektiver betrieblicher Mitbestimmungspraxis und hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad verhinderten bis 2019 jegliche Tarifunterschreitung oder Infragestellung des Flächentarifvertrages.

Die lange verzögerte, konfliktreiche Implementierung des ERA-Tarifvertrages verringerte die Entgeltdifferenz zwischen Flächentarifvertrag und dem internen Ford-Entgeltsystem. Die hohe Arbeitsmarktmacht von Produktions- und Entwicklungsingenieuren sowie

die Produktionsmacht der gut organisierten Produktionswerker und Facharbeiter stützt die betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure ebenso wie die im „kollektiven Gedächtnis“ verankerten Großkonflikte in den 60er/70er Jahre und die kooperativen Verhandlungserfolge bei der Standort- und Beschäftigungssicherung. Dazu zählt auch die vereinbarte Tarifbindung für das am Beginn der 2000er Jahre ausgegliederte Unternehmen Visteon. Mit anderen Worten: Bis Anfang der 2000er Jahre blieb Ford sowohl intern wie extern (Outsourcing/Leiharbeitnehmer) eng an den FTV gebunden.

### Maschinenbau: Deutz AG u.a.

Die quantitativ wichtigsten Tarifakteure innerhalb der 50er Betriebe sind nach den Ford-Werken fünf Produktionsbetriebe des Maschinenbaus und ein elektrotechnisches Kabelwerk mit zusammen 5.842 Beschäftigten und 2.638 Mitgliedern, von denen zwei nach dem Tarifabschluss 2018 ihren Austritt aus dem Arbeitgeberverband erklärten.

In der Kölner Region überlebten nur wenige hochspezialisierte, größere Maschinenbau- und Elektrounternehmen und wenige kleinere Spezialunternehmen die Krisen und Strukturbrüche der 80/90er Jahre. Es gab zahlreiche Betriebsschließungen und Standortverlagerungen, wovon 21 der 50 mitgliederstärksten Betriebe der Region im Jahr 1986 betroffen waren. Ihre wesentlichen Konkurrenten sind zumeist nicht deutsche, sondern europäische, amerikanische oder asiatische Unternehmen (China, Japan, Korea). Soweit neben der Produktqualität, Lieferfähigkeit auch Preise und Lohnkosten bei der globalen Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung sind, entfaltet der FTV keine Kartellfunktion mehr. Produktion, Umsätze und Gewinne unterliegen überdurchschnittlich den Weltmarktzyklen der Investitionsgüterbranche.

In den Unternehmen dieser Branche stiegen der Anteil der Angestelltentätigkeiten auf 50–65%. Im produktiven Bereich herrscht nahezu vollständige Dominanz von Facharbeiter-tätigkeiten. Angelernte Tätigkeiten werden seit 2004 weitgehend über Leiharbeitnehmer realisiert. Gleichzeitig wächst der Anteil von AT-Beschäftigten im Angestelltenbereich (15–25%). Erhebliche Arbeitsmarktmacht kombiniert sich mit Produktionsmacht, die allerdings weder im produktiven und noch im indirekten Sektor kurzfristig wirksam wird – im Unterschied zu den Just-in-Time Lieferketten der Autoindustrie. Gleichwohl steigern Lieferzeiten und Qualitätsforderungen der Kunden die Produktionsmacht der Beschäftigten, die weder durch strikte Anweisungen noch Austausch der Beschäftigten beeinträchtigt werden kann. Gleichzeitig sanken Beschäftigung und Betriebsgrößen durch die Shareholder-Value orientierten Konzernentscheidungen, insbesondere die Orientierung an der Maxime „Konzentration auf das Kerngeschäft“.

Exemplarisch vollzogen sich diese Trends beim Leitunternehmen der Maschinen- und Anlagenbaubranche in der Kölner Region, der *Klöckner-Humboldt-Deutz AG*, heute *Deutz AG*: Vom größten Maschinenbauunternehmen der Bundesrepublik Deutschland mit 16.000 Beschäftigten allein in Köln und mit einem Produktionsspektrum von Motoren aller Größenkategorien, LKW- und Traktorenproduktion sowie Großanlagen entwickelte sich Deutz zu einem spezialisierten Motorenproduzenten für Baumaschinen und Traktoren mit 2.500 Beschäftigten in Köln. In einer existenziell bedrohlichen Insolvenzsituation durch Managementfehler 1995/96 überlebte der Konzern nur durch eine koordinierte Rettung durch Banken, Staat (Land NRW-Stadt Köln) und Beschäftigte: In einer einwöchigen quasi Blitz-

aktion trugen Beschäftigte mit 110 Millionen DM durch dreijährige Tarifabweichung (temporär unbezahlte Mehrarbeit/temporär sozial gestaffelte Entgeltabsenkungen von durchschnittlich 10%) zur eine Milliarde teuren Insolvenzabwehr bei. Die in diesem Rettungsprozess kooperativ – außerhalb des tarifrechtlichen Rahmens – agierenden betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure setzten im Neustrukturierungsprozess des Konzerns die vereinbarte Rückkehr zum Flächentarif durch. Gleichzeitig wurde diese Tarifbindung für Betriebsrat wie Gewerkschaft zur *conditio sine qua non* aller Überleitungsvereinbarungen von vier Unternehmensteilen, die verselbständigt wurden. So entstanden Anfang der 2000er Jahre – ebenso wie bei Ford/Visteon – formell neue Mitgliedschaften im Arbeitgeberverband. Tatsächlich waren es nur transformierte Mitgliedschaften mit Anstieg der Betriebs-, nicht der Beschäftigtenzahlen.

Stützen konnte sich die IG Metall auf hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade in der standardisierten Motorenproduktion und die Produktionsmacht der Beschäftigten. Im „kollektiven Gedächtnis“ der Beschäftigten wie der betrieblichen Akteure schuldete die Kapitaleseite den Beschäftigten „Tariftreue“ auch in den zyklischen Krisensituationen. Auf dieser Basis wurden bis 2019 gleichermaßen angestrebte Tarifabweichungen abgelehnt und ERA-bedingte Abgruppierungen weitgehend auf den Angestelltenbereich begrenzt.

### Weitere Unternehmen

Die restlichen 4.500 Beschäftigte, die unter den Flächentarifvertrag fallen, verteilen sich auf fünf Produktionsbetriebe für Kolbenringe, Dichtungen, Rohre für die Sanitärwirtschaft, Drahtprodukte, Heizthermen, auf zwei Ingenieurunternehmen, drei Montage- und Instandhaltungsunternehmen (Aufzüge/Rohrleitungen/Zugwaggons) sowie zwei Unternehmen, die unter den Flächentarifvertrag der Textilindustrie (Sitzhersteller) und der textilen Dienstleistungen (Industriewäscherei) sowie der IT-Branche (Flächentarifvertrag Versicherungswirtschaft) fallen.

*Erstes Resümee* der Stabilitätsbedingungen für flächentarifvertragliche Bindungen: Neben der Basis ausreichender ökonomischer Ressourcen, die im zyklusaffinen Maschinenbau temporär prekär werden können, kommt der Betriebs- und Unternehmensgröße, der Konzernbindung bei kleinen Betriebsgrößen, der Stärke der betrieblichen Akteure (Arbeitsmarkt- und Produktionsmacht der Beschäftigten, effektiv genutzte Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte) sowie der Organisationstradition, also der kulturellen Komponente, entscheidende Bedeutung zu. Sobald eine dieser Grundlagen entfällt, wird die flächentarifvertragliche Bindung brüchig.

### 3.2 Öffnungs- und Differenzierungsklauseln als neuer Stabilitätsfaktor?

Nach den heftigen organisationsinternen, strategischen Debatten im Arbeitgeberverband um Tarifflicht, OT-Verbände, der Expansion „betrieblicher Bündnisse für Arbeit“ und dem gescheiterten IG Metall Projekt „Bündnis für Arbeit“ setzten die Arbeitgeberverbände inmitten der Rezession 2001–2003 große Hoffnungen in die Restabilisierung der Tarifbindung durch zwei große Reformprojekte: Die Flexibilisierung der Tarifverträge auf Basis des Pforzheimer Abkommens 2004 und der darin ermöglichten Öffnungsklauseln und der gleichzeitig vereinbarten Modernisierung der Lohn- und Gehaltsstrukturen durch das „Entgeltrahmenabkommen“ (ERA) von 2003 (Gesamtmetall, 2015b, S. 362–497).

Die Praxis betrieblicher „Bündnisse für Arbeit“ begann – exemplarisch für Deutschland – in den Kölner Ford Werken Ende der 80er Jahre (Rheder, 2003, S. 55). Bis Ende 2019 beinhalteten die Standortvereinbarungen keine Tarifabweichungen, stabilisierten insofern den Flächentarifvertrag und etablierten in der Kölner Region das anspruchsvolle Modell des Austausches von Beschäftigungssicherung und Investitionszusagen gegen Produktionsflexibilisierung und Abschmelzen übertariflicher Leistungen (Rheder, 2003, S. 75). Betriebsschließungen und Standortverlagerungen von kleineren und mittleren Betrieben sowie von Betrieben des ehemaligen Felten & Guillaume-Konzerns begrenzten die Ausbreitung einer wilden Praxis betrieblicher Bündnisse mit Tarifabweichungen auf wenige Betriebe. Erst die spektakuläre dreijährige Tarifabweichung bei Klöckner-Humboldt-Deutz 1995/96 – legitimiert durch eine akut drohende Insolvenz – öffnete den Weg für nicht formalisierte Tarifabweichungen (ohne formelle Tarifverhandlungen unter Einbeziehung der Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben) auch in dem verbliebenen, inzwischen dänischen Kabelwerk des ehemaligen Felten & Guillaume Konzerns (nunmehr NKT) lange vor ihrer Legalisierung und Formalisierung durch das Pforzheimer Abkommen (Februar 2004). Hier dauerte die Rückkehr von den Tarifabweichungen hingegen bis Ende 2015.

Die Öffnungsklauseln des Pforzheimer Abkommens etablierten mit dem neuen institutionellen Rahmen – im Unterschied zu betrieblichen Bündnissen für Arbeit der 90er Jahre – zugleich eine neue betriebliche Verhandlungskultur mit langfristigen Wirkungen für das Beziehungsgeflecht der betrieblichen und überbetrieblichen Tarifakteure, was exemplarisch am ersten größeren Verhandlungsfall in der Kölner Region nachgezeichnet werden soll.

### Das Beispiel Leybold Vakuum

Der Plan der Geschäftsführung des Unternehmens *Leybold Vakuum*, im Rahmen eines umfassenden Kostenstrukturprogrammes aus dem Arbeitgeberverband auszutreten, löste eine Welle demonstrativer Betriebsversammlungen, einen schnellen Anstieg des Organisationsgrades von 29 auf 40% aus. Mehrere Wechsel in den Eigentumsverhältnissen zwischen 1987 und 2020 mit Strategie- und Managerwechseln verbunden (Deutsche, Schweizer, Österreichische, Russische und zuletzt ein Schwedischer Konzern) lösten in der Belegschaft große Unsicherheit aus. Die betriebliche Protestwelle erzwang die Rücknahme der Tarifflucht gegen Verhandlung einer Tarifabweichung. Diese Verhandlung beinhaltete erstmals in der Kölner Region das gesamte Szenarium einer Tarifabweichung nach Pforzheim: Wirtschaftliche Prüfung, Wahl einer betrieblichen Tarifkommission, öffentliche Diskussion der Mitgliederforderungen, Informationen über außerordentliche Betriebsversammlungen und schließlich ein Verhandlungsergebnis, das 2,5 Stunden unentgeltliche Mehrarbeit in der Woche gegen Investitions-, Produktions- und Standortzusagen sowie den Ausschluss von Kündigungen und Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG beinhaltete. Eine vollständige Rückzahlungsverpflichtung als Sanktion zur Einhaltung der Zusagen sowie eine Auszahlung der unentgeltlichen Mehrarbeit bei Überschreiten von definierten Gewinnmargen vervollständigten den Tarifvertrag. Verbunden damit waren erweiterte Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sowie ein jährliches Monitoring der Wirtschaftsprüferberichte durch die IG Metall.

Der abweichende Tarifvertrag stieß zunächst vor allem im Angestelltenbereich, mit Beginn der Finanzkrise 2008/2009 und drohendem Stellenabbau auch im Arbeiterbereich,

auf so hohe Zustimmung, dass Teile der Belegschaft 2010 sogar für eine Verlängerung plädierten. Der Austausch erhöhter individueller wie kollektiver Sicherheit gegen eine eher als marginal empfundene Arbeitszeitverlängerung fand bei den Beschäftigtengruppen mit unterdurchschnittlicher Arbeitsmarktmacht die höchste Zustimmung. Von der Geschäftsführung wurden die Tarifregelungen (insbesondere der Kündigungsschutz) erst während der Finanzkrise 2008/2009 als drastische Einschränkung unternehmerischer Direktionsautonomie empfunden, eine Fortführung 2010 abgelehnt, gleichwohl unter neuem Management von 2012 bis 2015 nochmals mit geänderten Konditionen aufgesetzt. Bis Ende 2015 liefen diese wie zahlreiche andere Tarifabweichungsprojekte planmäßig aus – was nicht zuletzt der stabilen Wirtschaftssituation bis 2018 geschuldet war. In einigen kleineren Unternehmen indes waren Tarifabweichungen nur der letzte Schritt vor Insolvenzen und Betriebs-schließungen.

### Tarifpraxis auf betrieblichem Terrain

In Fortführung der betrieblichen Standortbündnisse vornehmlich von Großunternehmen innerhalb der betrieblichen Verhandlungsparameter entstanden in der Verhandlungspraxis von Tarifabweichungen zwei wesentliche Entwicklungen: Das Feld tarifierbarer Regelungen erweiterte sich deutlich: Teile des Flächentarifvertrages wurden gegen individuelle und kollektive Sicherheit getauscht und damit unternehmerische Autonomie eingeschränkt. Zugleich veränderte sich temporär die dualistische Verhandlungsstruktur: Die zwei säuberlich getrennten Verhandlungsebenen „Tarifpolitik“ (AGV-IG Metall) und „Betriebspolitik“ (Betriebsrat-Management) fließen ineinander.<sup>2</sup> Ein Jahrzehnt Verhandlungspraxis von Tarifabweichungen – die in der Kölner Region 20% der Betriebe mit 10% der Beschäftigten betraf – erhöhten in den betroffenen Betrieben den Stellenwert und Status von Gewerkschaftsmitgliedern, Vertrauensleuten und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären, die von Beratern der Betriebsräte zu Verhandlungsführern avancierten. Die noch 2003 von Rheder konstatierte Gefahr einer Entfremdung zwischen exklusiv und zentralisiert verhandelnden Betriebsräten und Belegschaft/Gewerkschaft, drehte sich zugunsten einer – je nach Beteiligungspraxis variierenden – erhöhten Transparenz und demokratischen Entscheidungskultur (Rheder, 2003, S. 188; Bahn Müller & Salm, 2018, S. 32, 46; Roßmann, 2019, S. 377).

Bei den Verhandlungsthemen – und Vereinbarungstypen hingegen wurden die Erfahrungen aus den Standort- und Investitionssicherungsvereinbarungen von Ford und anderen Großunternehmen aus den 90er Jahren adaptiert. Soweit betriebliche und gewerkschaftliche Akteure auch Mitglieder von Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten sind, verfügen sie über Wissens- und Statusvorteilen gegenüber regionalen Verbandsvertretern der Arbeitgeberseite. Und im Umfeld der Verhandlungen gewinnen zudem externe Juristen und Betriebswirte Einfluss auf die Verhandlungen. Im Zeitbudget der Verhandlungsakteure nehmen im ersten Jahrzehnt nach der Pforzheim Vereinbarung die Einübung in neue Rollen, Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen sowie Verhandlungsprozeduren ebenso viel Zeit ein wie die eigentlichen Verhandlungsinhalte. Während die sukzessive eingeübten Mitbestimmungskompetenzen der Belegschaften und Vertrauensleute sich stabilisierend auf die

---

2 Bundesweit siehe Haipeter (2009).

Gewerkschaftsmitgliedschaft auswirkten, wuchs die Kritik im Management und in Arbeitgeberverbänden am wachsenden gewerkschaftlichen Einfluss im Betrieb sowie an Dauer und Intensität der Verhandlungsprozeduren.<sup>3</sup> In den internen Arbeitgeberdiskussionen wird das als Spannungsverhältnis zwischen ökonomischem Profit aus den Tarifabweichungen versus Autonomieverlust diskutiert. Diese interne Kritik intensivierte sich mit der sukzessiven Etablierung von Differenzierungsklauseln in den FTV (seit 2006), die zunächst an Vetorechte der Betriebsräte und später der Gewerkschaften gebunden wurden.

*Zweites Resümee:* Die Etablierung von Öffnungs- und Differenzierungsklauseln, der zunehmend auch institutionalisierte und formalisierte Prozesse einer „kontrollierten Dezentralisierung“ der Tarifpolitik folgten (Bispinck, 2004), hat nur begrenzt zur Stabilisierung der Flächenverträge beigetragen. Die heterogene ökonomische Entwicklung von Branchen und Betrieben – die sich nach Erfahrungen der Kölner Region nicht auf die Differenzierung Großunternehmen und KMU-Welt reduzieren lassen – spiegelt sich in Tarifabweichungen und -differenzierungen. Stabilisierend wirkten sie nur dann, wenn die Abweichung temporär blieb, die intendierten Ziele erreicht wurden und die Tarifakteure sich in den neuen Rollen als lösungsorientiert erfuhren.

### 3.3 ERA – Modernisiertes Eingruppierungssystem als Stabilisierungsfaktor?

Die Implementierung der Entgeltrahmen-Tarifverträge (ERA) war in NRW mit einem komplexen Systemwechsel von summarischer zu analytischer Arbeitsbewertung verbunden. Die intern zugespielt formulierte Zielsetzung des Arbeitgeberverbandes lautete: Die Angleichung von Arbeiter- und Angestelltenentgelten muss über die Abgruppierung von Arbeitern um eine, für Angestellte um zwei Tarifgruppen erfolgen (Gesamtmetall, 2015b, S. 428, 432).

Diese Zielsetzung konnte nicht realisiert werden. Für Facharbeiter sowie Techniker und Ingenieure blieben im ERA- Einführungsprozess die Status-Verluste durch Eingruppierung eher begrenzt. Die stärksten Abwertungen vollzogen sich im Angestelltenbereich und hier vor allem unter den kaufmännischen Angestellten. Der Anpassungsprozess an den neuen Eingruppierungsstatus verlief in NRW über mehrere Tarifrunden und realisierte sich für die Betroffenen in den Folgejahren zwar nicht in nominellen Entgeltverlusten, jedoch in verminderten realen Entgeltsteigerungen. Dieser langjährige Anpassungsprozess schwächte die gewerkschaftliche Mobilisierung und Organisation insbesondere im wachsenden Angestelltensektor. Der ebenso konflikt- wie arbeitsaufwendige betriebliche ERA-Einführungsprozess wurde in den Belegschaften und unter den betrieblichen Akteuren nicht als gewerkschaftlicher Tariferfolg begriffen, weil Abgruppierungen gegenüber Höhergruppierungen dominierten (für Baden-Württemberg Bahn Müller & Hoppe, 2016, S. 638). Seit der vollständigen Etablierung des ERA haben das Entgeltniveau, das Eingruppierungssystem und – verfahren an Akzeptanz gewonnen, insbesondere bei den Akteuren des Betriebsrates und jüngeren sowie neu eingestellten Beschäftigten, deren Bezugspunkt vergleichbare Markteinkommen und nicht vorherige Tarifeingruppierungen sind.

---

3 Fickinger (2020) spricht von „hermetischer Beteiligungslogik“.

Aus Arbeitgeberperspektive wird als Erfolg begriffen, was in den Belegschaften negativ konnotiert wird:

- Das Eingruppierungsniveau konnte für alle Betriebe – in starker Abhängigkeit allerdings von innerbetrieblichen Kräfteverhältnissen - abgesenkt und insbesondere für kaufmännische Angestellte näher an die Entgelt-niveaus des regionalen Arbeitsmarktes bewegt werden.
- Die Höhergruppierungsdynamik ist im neuen Bewertungssystem deutlich verringert worden.
- Das ERA-Bewertungssystem, das Tarifvertragssysteme aus den frühen 70er Jahren in NRW ablöste, wird als einer modernen Arbeitswelt angemessen begriffen (Gesamtmetail, 2015b, S. 432–433; Bahn Müller & Hoppe, 2016, S. 635, Abb.1).

Unter diesen Aspekten haben in der Kölner Region auch einige nichttarifgebundene Betriebe, in denen alte tarifvertragliche Eingruppierungssysteme benutzt wurden, mindestens Bausteine des ERA-Systems modular etabliert, wie z.B. der Kölner Tochterbetrieb des wenig tarifaffinen General Electric Konzerns.

*Drittes Resümee:* Die Modernisierung des Entgeltsystems ist über die tarifgebundenen Unternehmen hinaus akzeptiert. Es entfaltet allerdings keine Stabilität für die Tarifbindung im FTV: Das Bewertungssystem bleibt selbst bei Tariffucht als modularer Baustein in Haustarifverträge erhalten. Und ERA kann als modularer Baustein – ohne Patentschutz – auch in nicht tarifgebundenen Unternehmen benutzt werden – einschließlich der Beratungsleistungen durch die OT-Arbeitgeberverbände. Beide Varianten sind in der Kölner Region existent, hingegen sind keine Neueintritte in den AGV wegen ERA zu verzeichnen (für Baden-Württemberg ähnlicher Befund Bahn Müller & Hoppe, 2016, S. 634).

## 4 Dynamiken der Haus- und Firmentarifverträge

Der Anstieg von zwei auf 22 betriebliche Haustarifverträge im tariflichen Kernsektor der 50 mitgliederstärksten Betriebe zwischen 2000 und 2019 stellt die gravierendste Strukturveränderung in der tarifpolitischen Landschaft in der Kölner Metall- und Elektroregion dar. An Fallbeispielen für fünf unterschiedliche Entstehungszusammenhänge für Haustarifverträge wird nachfolgend gezeigt, dass diese nicht aufgrund der Initiative von Betrieben und Unternehmen entstehen, sondern nur aufgrund gewerkschaftlicher Mobilisierung. Selbst bei stark steigender gewerkschaftlicher Gegenmacht in Konflikten um Tariffucht gab es in der Kölner Region keine Rückkehr zum Flächentarifvertrag, sondern den Haustarifvertrag als quasi Kompromiss zwischen gewerkschaftlich geforderter Flächentarifbindung und „Tariffreiheit“. Tariffucht wie -abstinz dominierten vor allem in gewerkschaftlich unterdurchschnittlich organisierten Betrieben mit hohem Konkurrenzdruck aus dem Weltmarkt oder tariffreier Konkurrenz sowie in industriellen Dienstleistungsbereichen und Betrieben, deren Beschäftigte über weniger Produktionsmacht, aber höhere Arbeitsmarktmacht verfügen. Tarifkonflikte um Haustarifverträge fördern zugleich steigende gewerkschaftliche Mitgliederzahlen.

#### 4.1 Haustarifverträge in neuen Betrieben ohne Tarifbindung

Mit Anlauf einer neuen Ford-Fiesta-Generation etablierte Ford im Jahr 2002 ein neues Produktionsmodell: Die Vormontage von Achsen, Motoren, Türen und Cockpits wurde in einem direkt benachbarten Industriepark ausgelagert, der mit einem Transferband „Just in Time“, „Just in Frequency“ mit der Produktion direkt verbunden ist. Etablierte Unternehmen der Autozulieferindustrie wie Siemens, Continental, Benteler und Faurecia, Unternehmen des Großhandels wie Ferrostaal oder der Logistik wie Rhenus rekrutierten für diese neuen Betriebe Arbeitskräfte mit individuellen Arbeitsverträgen – mit Ausnahme von Benteler, deren Betrieb im Industriepark seit Arbeitsaufnahme durch Mitgliedschaft im AGV dem Flächentarifvertrag unterworfen war. Die Beschäftigten, die mit 70–80% zum Arbeitsmarktsegment der un- und angelernten Arbeitskräfte mit einem hohen Migrantanteil gehören, verfügen nur über geringe individuelle Arbeitsmarktmacht. Diese wurde relativ schnell durch kollektive gewerkschaftliche Organisation kompensiert: Bei AIS stieg der gewerkschaftliche Organisationsgrad in sieben Jahren von 42% auf 77%, bei LMK in 11 Jahren von 42% auf 86%, bei Faurecia Innenraumsysteme in 14 Jahren von 46% auf 99%, bei Benteler in 15 Jahren von 13% auf 57%, das hohe Ausgangsniveau wurde jeweils schon in den ersten 12 Monaten nach Betriebsgründung erzielt.

So organisiert verlieh ihnen die „Just in Time“-Produktion gleichzeitig „Produktionsmacht“: Relativ kurzzeitige Produktionseinschränkungen verursachen Produktionsstillstände beim OEM wie in den anderen Firmen des Industrieparks – Konsequenz des ebenso effektiven wie störanfälligen Produktionsnetzwerkes, das weitgehend ohne größere Lager und damit Produktionspuffern arbeitet. Schon die Androhung einer von den Ford-Betriebsversammlungen zeitlich abweichenden Betriebsversammlung löste in Tarifverhandlungen Arbeitgeberpanik und das Angebot bezahlter Mitgliederversammlungen der IG Metall außerhalb der Arbeitszeit aus.

In jeweils selbständig verhandelten Haustarifverträgen konnte das Entgeltniveau, das zu Beginn ca. 35% unterhalb des Flächentarifvertrages lag auf 90% gesteigert werden, ohne die Eskalationsstufen „Warnstreik“, „Streikandrohung“ überschreiten zu müssen. Selbst nach Reintegration eines dieser Betriebe in Ford-Eigentum behielt Ford für diese Betriebs Einheit im Industriepark die übernommenen Haustarifverträge bei. In den Betrieben dieses Industrieparks, räumlich eng auf gemeinsamem Werksgelände vernetzt, entwickelte sich eine eigene Verhandlungsdynamik. Der enge Kommunikationsfluss innerhalb des Industrieparks wie zu den Arbeitnehmern des räumlich eng benachbarten Produktionswerkes von Ford begründeten zwei sehr dynamische, emotional gut verankerte Verhandlungsziele: nachholende Angleichung an das Niveau der Flächentarifverträge wie an das der jeweils besten Firmentarifverträge innerhalb des Industrieparks. Gemeinsame Gewerkschaftsaktionen im Industriepark zu Themen wie Leiharbeit, Werkverträge, eine Arbeitsgemeinschaft der Industriepark-Betriebsräte beförderten den informellen wie formellen Informationstransfer untereinander wie mit den Vertrauensleuten und Betriebsräten von Ford. Einem ähnlichen Mobilisierungsmuster folgte die Durchsetzung eines Haustarifvertrages 2014/15 bei einem mittelgroßen Automobilzulieferer: Nach Wahl eines IG Metall Betriebsrates und Steigerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 9% auf 40% konnte ein Haustarifvertrag durchgesetzt werden – allerdings noch unterhalb des Flächentarifniveaus.



## 4.2 Haustarifverträge nach Tarifflicht

Einem anderen Muster folgen Haustarifverträge, die aus gewerkschaftlicher Mobilisierung gegen eine Tarifflicht resultieren. In der Regel ereignete sich Tarifflicht in betrieblichen Krisensituationen und bei unterdurchschnittlich organisierten Belegschaften.

Exemplarisches Beispiel ist das Kölner Feuerschutz-/Sicherheitstechnikunternehmen TW. Nach Schließung der konzerneigenen Produktionsstätten am gleichen Standort wurde für die verbliebenen 800 Montagespezialisten, verteilt auf 14 bundesdeutsche Niederlassungen, der Ausstieg aus dem Tarifvertrag 2004 verkündet. Der vordem gewerkschaftlich eher passiv agierende Betriebsrat wurde zum Organisator einer bundesdeutschen Organisationswelle wie eines bundesweiten Warnstreiks am Kölner Standort (von 20% auf 67% gewerkschaftlichen Organisationsgrad). Die Konfrontation der Geschäftsführung mit den Streikenden auf offener Bühne eröffnete das Feld für Haustarifverhandlungen, die im Ergebnis bei Entgelten und Arbeitszeiten dem Flächenniveau entsprachen und in regelmäßigen Tarifverhandlungen bis 2019 gesichert werden konnten. Organisationsniveau der Beschäftigten, Mobilisierungsfähigkeit des Betriebsrates wie dessen Bereitschaft, seine institutionalisierten Machtressourcen aus dem Betriebsverfassungsgesetz zu nutzen, sind hier wie in ähnlich gelagerten Fällen – neben der ökonomischen Situation des Betriebes – die wesentlichen Faktoren für das Niveau der Haustarifverträge.

Einen gravierenden Einschnitt für die tarifpolitische Geografie der Kölner Region bedeuten die Verbandsaustritte zweier großer Maschinenbauunternehmen nach dem Tarifabschluss 2018, deren Familieneigentümer und Manager bis dahin eng mit dem Arbeitgeberverband vernetzt waren und langjährig Führungspositionen im Verband innehatten. Grundsätzliche Kritik an den Flächentarifergebnissen und den Einflusschancen der Betriebe und regionalen Verbände auf diese Verhandlungen wird in diesen Fällen als wesentliches Fluchtmotiv genannt. Oder positiv formuliert: Die Tarifflicht zielt auf Rückgewinnung der Autonomie über die betrieblichen Arbeitsverhältnisse – und sei es über Haustarifverträge. Diese Austritte werfen die Frage auf, welche Bedeutung der Verlust ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapitals der Arbeitgeberverbände für die Loyalitätssicherung gegenüber ihren Mitgliedern hat?

## 4.3 Haustarifverträgen zur kollektiven Veränderung individualvertraglicher Arbeitsverhältnisse

In einem großen Rohrleitungsunternehmen, das die Normen des Flächentarifvertrages für seine Monteure individualvertraglich vereinbart hatte, bauten Massenklagen gegen individualvertragliche Verschlechterungen im Jahr 2005 den Druck auf, der die Firmenleitung zur Vereinbarung eines „Haustarifvertrages“ mit der IG Metall veranlasste. Diese Verhandlungen ohne vorausgehende oder begleitende gewerkschaftliche Steigerung der Organisationsgrade sicherte zwar wesentliche Tarifnormen der Fläche, beinhaltete aber auch Tarifabweichungen. Erst nachfolgende regelmäßige Haustarifverhandlungen stabilisierten und erhöhten sukzessive den gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

In einer großen Gießerei für Motorblöcke – in Familieneigentum, traditionell ohne Tarifbindung aber mit fixer Orientierung am Flächentarifvertrag – mit hoher gewerkschaftlicher Organisationsquote und seit 1976 immer einer der fünf mitgliederstärksten Betriebe

der Region, zwangen Anfang der 2000er Jahre erhebliche ökonomische Probleme zur Vereinbarung eines Anerkennungstarifvertrages mit ökonomisch begründeten Tarifabweichungen, die angesichts der Organisationsstärke der Belegschaft wie des Betriebsrates bis 2015 wieder beendet werden konnten.

#### 4.4 Haustarifverträgen nach Auflösung eines Flächentarifvertrags (Kfz-Handwerk)

Die sukzessive Selbstauflösung der Landesinnung Kfz-Handwerk als Tarifakteur nach gescheiterten Tarifverhandlungen löste Mitte der 2000er Jahre – in einer krisenhaften Umbruchssituation des Kfz Handwerks mit einer parallelen Konzentrationswelle in der Branche – eine gewerkschaftliche Organisierungswelle für Haustarifverträge aus. Für zehn große Kfz-Handwerksunternehmen der Kölner Region mit über 30 Betrieben konnten so Haustarifverträge vereinbart werden, deren Niveau in Abhängigkeit von ökonomischer Situation und betrieblichen Kräftekonstellationen der Tarifakteure sehr unterschiedlich ausfällt. Daneben gibt es zahlreiche tariflose kleinere Familienbetriebe. Eine Minderheit großer Konzernniederlassungen von z.B. Daimler, BMW, Iveco etc. unterliegt einem „Kfz-Dienstleistungstarifvertrag“, den der Arbeitgeberverband MetallNRW mit der IG Metall verhandelt. Die Tariflandschaft des Kfz-Handwerks der Kölner Region bildet somit ein Alternativszenario zur Metall- und Elektroindustrie. Sechs Kfz-Handwerksbetriebe sind in diesen „Häuserkämpfen“ um Haus- und Flächentarifverträge Teil der 50 mitgliederstärksten Betriebe geworden, vier davon erstmals.

#### 4.5 Haustarifverträge nach Outsourcing

Eine Outsourcing Welle der IT-Abteilungen deutscher Großunternehmen aller Branchen durchzieht die 2000er Jahre und zog auch in der Kölner Region mehrere Haustarifverträge für kleinere, outgesourcte IT-Firmen nach sich. Nach Kauf der Siemens IT-Sparte (SBS) etablierte sich der französische IT-Konzern Atos mit bundesweit über 7.000 Beschäftigten als einer der führenden IT-Dienstleister. Mit häufig älteren, gutbezahlten IT-Beschäftigten, die in ihren Arbeitsverträgen die tariflichen Elemente unterschiedlichster Branchen vereinigten, überforderte diese Komplexität der Arbeitsverhältnisse das Personalressort des schnell durch Zukäufe expandierenden Unternehmens. Die Lösung zur Harmonisierung aller Arbeitsverhältnisse sollte über einen Firmentarifvertrag erfolgen, der zwischen der IG Metall und dem Arbeitgeberverband MetallNRW als zweistufiges Konstrukt verhandelt wurde: Nach dem Muster des Kfz-Dienstleistungsvertrages in einem für alle IT-Unternehmen offenen „Flächentarifvertrag“ mit besonderen Modulen nur für Atos. Das Konstrukt kombiniert ein IT-spezifisches Eingruppierungssystem mit Gehaltsbändern mit einer nicht-automatisierten Übernahme der Entgeltsteigerungen des ME-Flächentarifvertrages. Das Roll-Out des Tarifvertrages, insbesondere die erste Tarifierhöhung für die Atos Beschäftigten wurde an die nachgewiesene Mitgliedschaft der IG Metall gebunden und löste eine zweite gewerkschaftliche Organisierungswelle in den drei Kölner Atos-Betrieben aus. Eine dritte Organisierungswelle begleitete die Warnstreiks während der Tarifverhandlungen in den nachfolgenden Jahren, da die französische Geschäftsführung die Übernahme der Tarifierhöhungen der Fläche in Frage stellte. In einem 2017 von Atos zugekauften Kölner IT-

Unternehmen, das in den 80er Jahren noch dem Metall Flächentarif unterlag, in den 90er Jahren aus dem Arbeitgeberverband austrat, reaktivierte der Atos Kauf die gewerkschaftliche Mobilisierung für einen Haustarifvertrag so erfolgreich, dass jetzt zwei IT-Betriebe von Atos zu den 50 mitgliederstärksten der Kölner Region gehören.

#### 4.6 Exkurs in die tariflose Welt in der Kölner Region

Unter den 50 *mitgliederstärksten* Betrieben der Kölner Region gibt es keinen ohne Tarifbindung. Demgegenüber finden sich unter den 50 *beschäftigungsstärksten* Betrieben 15 tariflose. In ihnen sind 7321 Personen beschäftigt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesen 15 Betrieben liegt bei 4,5%. Vier davon sind nicht tarifgebundene Produktionsunternehmen, drei nicht tarifgebundene Ingenieurdienstleistungsunternehmen, zwei tariflose IT-Betriebe, vier Hauptverwaltungen, ein Kfz-Handwerksunternehmen sowie ein industrielles Dienstleistungsunternehmen. Eine diverse Welt, die aber drei wesentliche Charakteristika offenlegt: Unter tariflosen Produktionsunternehmen dominieren junge, noch wachsende Unternehmen in Familieneigentum. Diese Welt wird überwiegend von Firmen mit Angestelltenanteilen zwischen 80 und 100% geprägt. Daneben gibt es mit der IT-Branche eine weiter expandierende und mit den Ingenieurdienstleistern eine weitere noch junge, schnell gewachsene Branche: die Entwicklungsdienstleister (EDL). Sie ist geprägt durch hochqualifizierte Techniker, Softwareexperten, kaufmännische Angestellte und Ingenieure, deren Rekrutierung aus den Hochschulen jenseits der dualen Berufsausbildung und damit einer gewerkschaftlichen Primärsozialisation verläuft. In diesen beiden Wissensbranchen dominiert das Humankapital das technische Anlagenkapital. Die dort beobachtbare überdurchschnittliche Fluktuationsrate der Beschäftigten indiziert ihre hohe individuelle Arbeitsmarktmacht, die gewerkschaftliche Organisationsentwicklung ebenso erschwert, wie die disruptive Entwicklung von Unternehmen und Betrieben dieser Branche. In der Kölner Region etablierte sich die EDL-Branche durch die Fremdvergabe von Entwicklungsaufträgen des Ford-Entwicklungszentrums, das seit Beginn der 2000er Jahre zugleich qua Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge in der Spitze bis zu 1.200 hochqualifizierte Spezialisten als „Agenturkräfte“ rekrutierte. So etablierten sich mehrere neue EDL-Betriebe – analog zum „Industriepark“ - räumlich um das Ford-Entwicklungszentrum. Im Unterschied zum Industriepark entstanden hier zwar neue Betriebsratsstrukturen, jedoch keine Tarifbindungen. Der Fachkräftemangel im Arbeitsmarktsegment der Ingenieure, die Perspektive einer individuellen Karriere in das hohe Tarifniveau bei Ford bzw. die reelle Chance höherer Einkommen durch Firmenwechsel, erschwerten bis 2020 eine kollektive Handlungsperspektive unter den Beschäftigten dieser Branche.

Neben der Leiharbeit erzielte in den 2000er Jahren die IT-Branche in der Region die höchsten Beschäftigungszuwächse und erreichte 2019 das gleiche Beschäftigungsniveau wie die Automobilindustrie und der Maschinenbau zusammen. Die frühen Leitunternehmen dieser Branche wie IBM, Nixdorf, Bull waren noch in den 70er/80er Jahren durch ihre Büromaschinen und Computer Hardware-Produktion in der Metall- und Elektroindustrie zumindest mit ihren Produktionsbetrieben tarifgebunden. Mit der Transformation dieser Unternehmen zu Softwareentwicklungs-, Service- und Vertriebsunternehmen gingen diese Tarifbindungen verloren. 1993 konnte in dem nach IBM zweitgrößten IT-Konzern Digital Equipment Corporation (DEC) mit einem bundesweiten Streik ein exemplarischer Hausta-

rifvertrag in dieser jungen Branche durchgesetzt werden. Innerhalb eines Jahres wuchs der gewerkschaftliche Organisationsgrad am Kölner Standort von 10 auf 50% der 480 Angestellten. Diese früh erkämpfte Tarifbindung in der neuen, produktionslosen IT wurde indes nicht zum tarifvertraglichen Aufbruch, sondern blieb zunächst singuläre Ausnahme, die sich nach mehreren Eigentümerwechseln über Compaq zu Hewlett-Packard verflüchtigte. Zeitgleich transformierte die IBM qua Vorstandsentscheidung die flächentarifvertragliche Bindung an die IG Metall zu einer haustarifvertraglichen mit der DAG, heute mit Verdi (Cramer, Jung, & Klebe, 1994; Roßmann, 1994). Die bis Ende 2019 durchgesetzten Haustarifverträge der IG Metall erfassen nur 1.200 der 34.000 Beschäftigte der Branche, in der auch Verdi Haustarifverträge durchsetzen konnte.

*Viertes Restümee:* Die Haustarifverträge in Produktionsbetrieben sind jeweils häufig durch autonome gewerkschaftliche Initiativen durchgesetzt worden oder als defensive Initiativen zum Erhalt von Tarifstandards nach Austritten aus dem Arbeitgeberverband. Für die meisten Haustarifverträge gilt, dass sie entweder noch nicht oder nicht mehr die Entgelt- und Arbeitszeitstandards des Flächentarifvertrages erreichen. Der FTV bildet vielmehr die Zielnorm in Verhandlungen um höhere Entgelte und sonstige materielle Tarifnormen bei Haustarifverträgen.<sup>4</sup> Wesentliche Bausteine des Flächentarifvertrages werden als modulare Bausteine in Bezug genommen. Haustarifverträge sind aber nicht zum beispielgebenden Experimentierfeld für neue Wege in der Tarifpolitik geworden.

Soweit die Tarifbindung neuer Betriebe und Beschäftigtengruppen nicht auf die instrumentelle Nutzung tarifdispositiven Rechts (Arbeitnehmerüberlassung, Bundesverbände der Zeitarbeit BAP/IGZ) folgte, ging dem Abschluss von Haustarifverträgen immer eine gewerkschaftliche Mobilisierung voraus, die sich in steigenden gewerkschaftlichen Organisationsgraden, Aktionen und Organisationsstrukturen ausdrückten. In Betrieben mit hoher Produktionsmacht und geringerer Arbeitsmarktmacht, wie z.B. im Industriepark, gelang die gewerkschaftliche Organisation und Durchsetzung von Haustarifverträgen deutlich schneller als in Branchen mit überwiegend qualifizierten Berufstätigkeiten, deren Arbeitsmarktmacht neben den kollektiven auch alternative individuelle Aufstiegswege durch Qualifizierung und Jobwechsel beinhaltet. Gleichwohl sind auch diese Branchen 2019 mit fünf Betrieben unter den 50er Betrieben vertreten – mithin gewerkschaftlich organisierbar.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erscheinen den tarifgebundenen Unternehmen Haustarifverträge in den 2000er Jahren nicht mehr als ökonomisch schlechtere Variante gegenüber den Flächentarifverträgen. Die zusätzlichen Verhandlungskosten werden durch die Kostendifferenzen zwischen Flächen- und Haustarifverträgen überkompensiert. In industriellen Dienstleistungsunternehmen, die ihre Service-, Montage- und Instandhaltungsleistungen über ein bundesweites Netz von Standorten und Niederlassungen realisieren, gehen bundesweit einheitlich geltende Haustarifverträge zudem mit einem Effektivitätsgewinn für das Personalmanagement einher, das nicht mehr die nach Eingruppierungskriterien, Entgelthöhen differenzierten regionalen Flächentarifverträge der IG Metall managen muss.

---

4 Siehe für bundesweite Entsprechung Haipeter & Schilling (2009, S. 51).

## 5 Konfliktniveau von Flächen- und Haustarifvertragsverhandlungen

Das gängige Narrativ: „Flächentarifvertrag ist die Basis friedlicher Arbeitsbeziehungen im Betrieb, Haustarifverträge sind institutionalisierter Arbeitskampf im Betrieb“ verkehrte sich in den 2000er Jahren sukzessive. Die Öffnungsklauseln etablierten auch den Betrieb zum Ort von Tarifverhandlungen und -konflikten. Die 12 Tarifverhandlungen in der Fläche blieben konfliktintensiv – im Lesch’schen Eskalationsmodell bis zur Stufe Streikdrohung/Warnstreik (Lesch, 2017, S. 44, Übersicht 3) und realisierten Tarifabschlüsse oberhalb der Verteilungsspielräume von Produktivität und Inflation inklusiver qualitativer Tarifinhalte. Sie gewannen jedoch nie die konfrontative Dimension der 70er/80er Jahre mit Streiks und Aussperrungen sowie wilden Streikwellen (Kittner, 2019, S. 224–225). Die in 20 Jahren nahezu arbeitskampffreie Tarifpraxis lässt vielen Firmen die Funktion der Arbeitgeberverbände als Organisator von Aussperrungen gegen gewerkschaftliche Streiks obsolet erscheinen,<sup>5</sup> den Beschäftigten die Schutzfunktion der IG Metall im Arbeitskampf (Streikgeld). Wesentliche individuelle Nutzen-/Kostenkalküle einer Organisationsmitgliedschaft minimierten sich zumindest im Bewusstsein der Akteure auf beiden Seiten.

Die etablierte Praxis von Haustarifvertragsverhandlungen zeigt zudem, dass sich auch diese Tarifvertragsform ohne Arbeitskampfkongflikte realisieren lässt. Das Konfliktniveau der Flächentarifverhandlungen mit ihren Warnstreikwellen wurde in Haustarifvertragsverhandlungen nicht überschritten, aber seltener praktiziert und nur in kritischen Verhandlungssituationen abgerufen. Beide Erfahrungen beförderten insbesondere bei jüngeren Kapitalakteuren – ohne persönliche Arbeitskampferfahrungen und ohne systematische tarifpolitische Ordnungsvorstellungen – eine eher unbefangene Nutzen-Kosten-Kalkulation der Verbandsmitgliedschaft und Tarifbindung.

## 6 Fazit: Perspektiven der Tarifbeziehungen in der Metall- und Elektroindustrie

Die Flächentarifverträge haben, wie das Kölner Beispiel zeigt, trotz ihrer quantitativen Relativierung, über ihre normative Prägung hinaus starke informelle Ausstrahlung innerhalb der Branche behalten. Mit dem skizzierten Verlust der kulturellen Selbstverständlichkeit der tarifautonomen Regulierung durch Verbände ist eine neue „Offenheit“ für unterschiedliche Systeme industrieller Beziehungen in der Branche entstanden: Tariffreie individualvertraglich dominierte Systeme (mit oder ohne kollektive betriebliche Regelungen), haustarifvertragliche Systeme und flächentarifvertragliche Systeme.

Wenn wir zur Ausgangsfrage zurückkommen, weshalb eine nach wie vor wachsende Anzahl von Arbeitgebern ihre bisherige „Schutzorganisation“ vor der realen oder ver-

5 Führende Gesamtmetall Vertreter formulieren seit Ende der 90er Jahre die Unmöglichkeit, angesichts der vernetzten Wertschöpfungsketten bzw. der mangelnden „Aussperrungsbereitschaft“, Aussperrungen als Arbeitskampfinstrument einzusetzen (Gesamtmetall b 2015, S. 376, 435, Streeck, 2001, S. 87) Höpner (2003, S. 313) sieht mit Auflösung der „Deutschland AG“ eine strukturelle Unfähigkeit der Verbände, „klassenbezogene Solidaritäten“ unter allen Unternehmen aufzubauen.

meintlichen Stärke der IG Metall, den Arbeitgeberverband, verlassen oder ihr nicht beitreten und eine betriebliche Konfrontation mit der Gewerkschaft vorziehen, lässt sich folgendes festhalten: Innerhalb der normierten Flächentarifbindung verbleiben die Großunternehmen und Weltmarktspezialisten aller Größenordnungen, die Kostenbelastungen aus Tarifabschlüssen über ihre Preispolitik, die interne Ausweitung tariffreier Zonen oder Mischkalkulationen mit globalen Standorten kompensieren können, somit eine potentielle „Positivselektion wirtschaftlich besonders erfolgreicher Unternehmen“, wie die FAZ (2020) konstatiert. In den 2000er Jahren gewannen in der Kölner Region mit dem Niedergang großer Weltmarktfirmen wie KHD, Felten & Guillaume, die qua tariflicher und übertariflicher Prämien viel betrieblichen Spielraum für die effektive Umsetzung von Tarifierhöhungen hatten, *diejenigen* Firmen an Bedeutung, die solche Möglichkeiten nicht besitzen. Das zumeist noch niedrigere Niveau der Haustarifverträge spiegelt insofern nicht allein die Kräfteverhältnisse der Verhandelnden wider, sondern zunächst die ökonomischen Verteilungsspielräume der Unternehmen, die den Arbeitgeberverband und die Flächentarifbindung verlassen: Es dominierten unter Preisdruck der Automobilhersteller stehende Zulieferer der Autoindustrie, KMU-Unternehmen in familiärem Privateigentum, industrielle Dienstleistungsunternehmen unter hohem Konkurrenzdruck tariffreier Unternehmen sowie sich neu etablierende Unternehmen in neuen Branchen (Haipeter & Schilling, 2006, S. 61).

Unternehmen konkurrieren auf dem Weltmarkt häufiger mit europäischen oder asiatischen Firmen als mit tarifgebundenen deutschen. Die Kartellfunktion des Flächentarifvertrages, die Herstellung gleicher Konkurrenzbedingungen bei den Arbeitskosten wird angesichts globaler Standortkonkurrenz brüchiger. Zugleich wird diese Funktion den Tarifverbänden marktwirtschaftlich durch Beratungsunternehmen enteignet, die wettbewerbsrelevante Informationen ermitteln und verkaufen, wenn auch nicht tariflich normieren können (Roßmann, 2001, S. 388). Für arbeits- und tarifrechtliche Beratungsfunktionen etablieren sich zunehmend Anwaltskanzleien, die in ihrem Leistungsangebot individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Verhandlungskompetenz sowie gesellschafts- und steuerrechtliche Beratung anbieten – Haustarifvertragsverhandlungen wurden in Köln für sie zu einem neuen Marktsegment. Eine marktwirtschaftliche Enteignung von Verbandsfunktionen zeichnet sich – auch als Drohkulisse für den Arbeitgeberverband – ab.

Auch der Kölner Arbeitgeberverband, der den OT-Prozess dezidiert nicht förderte, kompensierte die Organisationskrise partiell durch den Aufbau von OT-Verbänden sowie den Ausbau ihrer Beratungs- und Bildungsleistungen für nicht im Flächentarifvertrag gebundene Unternehmen und Betriebe. Den Trend zu Austritten aus den originären Arbeitgeberverbänden hat er indes ebenso wie im Bundesgebiet nicht eindämmen können, einer kurzen Stabilisierung zwischen 2010 und 2016 folgte eine zweite Welle 2017–2019 (Gesamtmetall 2019, Tabelle 1 1/2).

Die Flucht aus dem Flächentarifvertrag, die Austritte aus dem Arbeitgeberverband ereigneten sich in der Kölner Region vornehmlich in unterdurchschnittlich organisierten Betrieben. Sie lösten aber in den meisten Fällen gewerkschaftliche Organisationswellen im Betrieb aus, intensivierten die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bzw. reaktivierten ein gewerkschaftliches Selbstverständnis von Betriebsräten. Die IG Metall als Akteur sowohl für die Flächen- wie die Haustarifverträge profitierte im Gegensatz zu den Arbeitgeberverbänden vom Trend zu Hausverträgen. Dies zeigt sich auch bei den

mitgliederstärksten Betrieben: 18 von 25 neu in den Kreis dieser Betriebe zwischen 2000 und 2019 aufgestiegenen Betriebe gehen ursächlich auf die Mobilisierung für Haustarifverträge zurück.

Nico Fickinger (2020, S. 16), Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Nordmetall, sieht die „öffentlich kaum thematisierte“ „Tarifflucht auf der Arbeitnehmerseite“ (= Mitgliederrückgang) als die „Ursache allen Übels“. Die Stabilität des Organisationsgrades der 50 mitgliederstärksten Betriebe widerspricht dem ebenso wie die hohe Bewegung der Neuaufnahmen bei insgesamt zurückgehenden Mitgliederzahlen: Die IG Metall Köln weist mit 36.500 Neuaufnahmen von 2000 bis 2019 bei knapp 40.000 im Betrieb beschäftigten Mitgliedern eine hohe Dynamik aus. Dennoch trifft Fickinger einen wichtigen Punkt. Mit der globalen Neuverteilung von Produktion, Entwicklung und industrieller Dienstleistung gehen traditionelle Zentren gewerkschaftlicher Gegenmacht verloren, neue Zentren in neuen Berufsgruppen und Branchen formieren sich nicht zeitgleich und begründen gewerkschaftlich schwach organisierte Betriebssektoren. Hinter der kollektiven gewerkschaftlichen Stärke, die in Tarifbewegungen um Flächentarifverträge abgerufen werden, sind nur unschwer differenzierte betriebliche Kräfteverhältnisse erkennbar, die von den Arbeitgebern mit der Flucht aus dem Tarifvertrag seit 1995 erfolgreich ausgetestet werden. Am markantesten drückt sich das z.B. in den Aufsteigerbranchen IT und Ingenieurdienstleistungen aus. Die Tariflandschaft kennt in diesen neuen Sektoren fast nur tariffreie Zonen und Haustarifverträge. (Ellguth & Kohaut, 2020, S. 280).

In den Verhandlungen um die Flächentarifverträge gewann die IG Metall seit den 2000er Jahren in der Wahrnehmung von Mitgliedsunternehmen an Dominanz, weil die Arbeitgeberverbände ihre Sanktionspotentiale und Organisationsressourcen, wie z.B. Aussperungen, angesichts zunehmend höherer Zahlen von OT-Mitgliedschaften oder gänzlich organisationsfreier Wettbewerbsunternehmen, nicht mehr im vollen Umfang ausspielen können.<sup>6</sup> So wurde die Drohung mit der Auflösung des Verbandes bzw. der Verbandsaustritt zur schärfsten argumentativen Waffe der Arbeitgeberverbände und ihrer Mitgliedsfirmen gegenüber der IG Metall. Die Frage stellt sich, ob die „klassischen Kriterien einer Flächentarifbindung wie geringere Transaktionskosten, sichere Kalkulationskosten oder branchenweite Friedenspflicht“ für viele Betriebe noch ein Tarifbindungsmotiv darstellen (Lesch, 2019, S. 338). Das ist zugleich der inhaltliche Kern einer neuen strategischen Debatte in den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie über den Stellenwert des Flächentarifvertrages und die Funktionen der Arbeitgeberverbände wie ihrer OT-Verbände.<sup>7</sup>

Ein „Systembruch“ in den Arbeitsbeziehungen, also die vollständige Ablösung des Flächentarifvertrages in der Metall- und Elektroindustrie, erscheint in kurzer Frist unwahr-

6 Schaumburg, Smolenski, & Wankel (2019, S. 110ff.) beklagen aus IG Metall Perspektive „Zerrissenheit“, „mangelnde Führungsfähigkeit“, fehlende „politische Analyse- und Strategiefähigkeit“ und „Persönlichkeiten“ mit „Verankerung in den Branchen der Metall- und Elektroindustrie“. Im Ergebnis habe die IG Metall die Tarifrunde 2017/18 „auf allen Ebenen gewonnen“.

7 Lesch, Schneider & Vogel (2019, S. 62) werfen die strategische Frage auf, welches „Tarifbindungsniveau aus distributiver und allokativer Sicht überhaupt als optimal gelten kann. ...und welches Gewicht dabei eine Flächen- und welches Gewicht eine Haustarifvertragsbindung haben soll.“ Behrens (2013, S. 477–478) unterscheidet bei der „Umprogrammierung“ der OT-Verbände vier strategische Zielsetzungen, die „Organisationsicherung“, die „Legalisierung von Abweichungen“, OT als tarifpolitisches „Druckmittel“ und Organisator einer „Exit-Strategie“.

scheinlich. Die strukturellen Trends wie die tarifpolitischen Erfahrungen der 2000er Jahre lassen eher ein Nebeneinander der drei Systeme mit wachsenden Anteilen der tariffreien und der HTV-Systeme erwarten (Roßmann, 2000, S. 389). In der Perspektive geht mit dem Bedeutungsverlust des Flächentarifvertrages die *Kartellfunktion* der Tarifverträge verloren, d.h. Ausschluss der Konkurrenz über Dumpingentgelte und Equal-Pay bei gleichen Tätigkeiten und Qualifikationsniveaus innerhalb der Branche, um preistreibende Abwerbungsstrategien einzugrenzen. Verloren geht einer hochgradig vernetzten, stör anfälligen Wertschöpfungskette auch die betriebsübergreifende *Ordnungs- und Befriedungsfunktion* in einer gesamten Branche.

## Literatur

- Abelshauer, W. (2009). *Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker, Unternehmer Hans Matthöfer*. Bonn: Dietz Verlag.
- Achten, U. (Hrsg.) (2007). *Flächentarifvertrag & betriebsnahe Tarifpolitik*. Hamburg: VSA Verlag.
- Bahn Müller, R., & Hoppe, M. (2016). Ten Years After – Langzeiteffekte von ERA in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie. *WSI-Mitteilungen* (8), 631–640.
- Bahn Müller, R., & Salm, R. (2018). Beteiligung und Tarifpolitik. *Industrielle Beziehungen* 25 (1), 27–50.
- Behrens, M. (2013). Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus. *WSI-Mitteilungen* (7), 473–481.
- Bisping, R. (2004). Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik. Eine schwierige Balance. *WSI-Mitteilungen* (5), 237–245.
- Cramer, W., Jung, D., & Klebe, T. (Hrsg.). (1994). *Hardware Software Gegenwehr. Der erste Streik in der Computerindustrie*. Köln: Bund Verlag.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2020). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019. *WSI-Mitteilungen* (4), 278–285.
- Fickinger, N. (10. Juli 2020). Wie wir unsere Wirtschaftsordnung verspielen, In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 16.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (14.7.2020). *Die Tücken des Tarifzwangs*. S. 15.
- Gesamtmetall (Hrsg.) (2015a). *Der lange Weg zur Tarifpartnerschaft*, Bd.1 (1890–1990). Köln.
- Gesamtmetall (Hrsg.) (2015b). *Der lange Weg zur Tarifpartnerschaft*, Bd.2 (1990–2015). Köln.
- Gesamtmetall (Hrsg.) (2019). *Zahlen 2019*. Köln.
- Haipeter, T., & Schilling, G. (2006). *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie*. Hamburg: VSA Verlag.
- Haipeter, T. (2009). Betriebsräte als neue Tarifakteure? Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. *Magazin Mitbestimmung*. abgerufen von [http://www.boeckler.de/20637\\_20646.htm](http://www.boeckler.de/20637_20646.htm)
- Höpner, M. (2003). Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel. *PVS-Sonderheft* 34, S. 300–321.
- IG Metall Köln (Hrsg.) *Geschäftsberichte 1976–2008*.
- IG Metall Köln-Leverkusen (Hrsg.). *Geschäftsberichte 2009–2019*.
- Kittner, M. (2019). Autonome Handlungs- und Konfliktfähigkeit von DMV und IG Metall: Mitglieder, Tarifbindung, Arbeitskampf, In Hofmann, J., & Benner, C. (Hrsg.), *Geschichte der IG Metall. Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft* (S. 101–226). Frankfurt/Main: Bund Verlag.
- Lesch, H. (2017). Konflikteskalation in Tarifverhandlungen: Methode, Indikatoren und empirische Befunde. *Industrielle Beziehungen* 24 (1), 31–53.



- Lesch, H., 2019, Das Stinnes-Legien-Abkommen: Vorbild für eine Erneuerung der Sozialpartnerschaft? *Industrielle Beziehungen* 26 (3), 326–339.
- Lesch, H., Schneider, H., & Vogel, S. (2019). Einstellung zur Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. *IW-Trends* H 1, 61–78.
- Rehder, B. (2003). *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Roßmann, W. (1994). *The Transformation in the German Computer Industry. The IGM Battles at DEC and IBM*. Conference Paper Cornell University, Ithaka.
- Roßmann, W. (2001). Gewerkschaften im marktwirtschaftlichen Auflösungsprozess. Perspektiven der industriellen Beziehungen, In Bieling, H. J., Dörre, K., Steinhilber, J., & Urban, H.-J. (Hrsg.). *Flexibler Kapitalismus* (S. 375–396). Hamburg: VSA Verlag.
- Roßmann, W. (2008). Industriepolitik für Köln, In Ott, J., Deres, T., & Uellenberg van Dawen, W. (Hrsg.). *Köln Rot* (S. 278–305). Köln: Greven Verlag.
- Roßmann, W. (2019). Akteure im Betrieb. Betriebspolitik als Basis von Organisationsentwicklung und Gewerkschaftsmacht. In Hofmann, J. & Benner, C. (Hrsg.). *Geschichte der IG Metall. Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft* (S. 331–386). Frankfurt/Main: Bund Verlag;
- Schneider, H. & Vogel, S. (2018). Tarifbindung der Beschäftigten in Deutschland. Eine Auswertung des sozioökonomischen Panels. *IW-Report* Nr.15.
- Streck, W. (2001). Tarifautonomie und Politik. Von der Konzertierten Aktion zum Bündnis für Arbeit. In Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.). *Die deutschen Arbeitsbeziehungen am Anfang des 21. Jahrhunderts. Wissenschaftliches Kolloquium im Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung aus Anlass des Ausscheidens von Dr. Werner Stumpfe als Präsident von Gesamtmetall* (S. 76–102). Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Schaumburg, S., Smolenski, T., & Wankel, S. (2019). Im Konflikt mit schwachen Partnern. Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie in der Tarifrunde 2017/2018. In Hofmann, J., Schaumburg, S., & Smolenski, T. (Hrsg.). *Miteinander für morgen*. (S. 106–115) Bielefeld: transcript Verlag.
- Wittemann, K. P. (1994) *Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den 60er Jahren*. Marburg: Schüren Verlag.