

Die Deutschland AG ist passé

Wie beeinflusst die zunehmende Internationalisierung die deutsche Wirtschaft? Wie verändert sie das Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern? Diesen Fragen widmete sich ein Projekt am Kölner **MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG**. Unter der Leitung von **PROF. WOLFGANG STREECK** und **DR. ANKE HASSEL** studierten die Sozialwissenschaftler die Entwicklung in den 100 größten deutschen Unternehmen.

Vier Monate währte der Abwehrkampf, dann gab sich die Mannesmann AG geschlagen: Im Februar 2000 übernahm der britische Mobilfunkkonzern Vodafone-Airtouch die Mehrheit an dem Düsseldorfer Unternehmen. Mit einem Volumen von 372 Milliarden Mark war die größte Fusion der deutschen Wirtschaftsgeschichte perfekt – nach zähem Ringen um die Gunst der Mannesmann-Aktionäre. Der Wert ihrer Aktien hatte sich während der von den Medien zur Übernahmeschlacht erklärten Auseinandersetzung fast verdoppelt, auf rund 200 Milliarden Mark.

Zu den eindeutigen Siegern der Fusion zählte auch der Vorstandsvorsitzende von Mannesmann, Klaus Esser, der für seine fünfjährige Arbeit eine Abfindung von 29,8 Millionen Mark und eine „Anerkennungsprämie“ von weiteren 32 Millionen Mark erhielt. „So teuer hat sich noch nie ein deutscher Spitzenmanager verabschiedet“, schrieb der Spiegel damals. Die genauen Hintergründe des „goldenen Handschlags“ untersucht heute die Staatsanwaltschaft.

Die spektakuläre Mannesmann-Geschichte sorgte für viel Aufregung – nicht nur an den Kapitalmärkten, sondern auch in der Politik. Die feindliche Übernahme eines deutschen Unternehmens durch einen britischen Konzern bedeute,

wie vielfach zu lesen war, das „Ende des rheinischen Kapitalismus“. Kommentatoren sahen den „Untergang der Deutschland AG“ gekommen, die sich bis zu jenem Zeitpunkt erfolgreich vor dem Zugriff ausländischer Investoren geschützt hatte. Aber war die Fusion tatsächlich so außergewöhnlich? Hatte sich der Shareholder-Value-Gedanke nicht längst durchgesetzt, selbst bei den Arbeitnehmervertretern im Mannesmann-Aufsichtsrat, die den Einigungsvorschlag mit Vodafone am Ende billigten?

Mit einigem Abstand sehen die Dinge klarer aus, auch im Fall Mannesmann, der sich nur im Zusammenhang mit der Internationalisierung deutscher Unternehmen verstehen lässt. Wie weit Anfang 2000 dieser Prozess bereits vorangeschritten war, zeigen die Ergebnisse mehrerer Projekte am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln. Unter der Leitung von Prof. Wolfgang Streeck und Dr. Anke Hassel



Foto: MAN Holding

untersuchten Dr. Jürgen Beyer sowie die Doktoranden Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder und Rainer Zugehör Aspekte der Internationalisierung im Projektverbund „Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen unter dem Einfluss der Internationalisierung“. Der Projektverbund wurde von der Hans Böckler Stiftung und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Untersuchungsgegenstand waren die 100 größten deutschen Unternehmen in den Jahren 1986 bis 1996.

Verlässliche Daten über die Akteure zu bekommen war zunächst die wichtigste Voraussetzung. Die Kölner Wissenschaftler konnten bald auf eine umfangreiche Datenbank zurückgreifen, für die unterschiedliche Quellen ausgewertet wurden. Berichte der Monopolkommission, Geschäftsberichte, Pressemitteilungen der Unternehmen, die Hoppenstedt-Bilanzdatenbank und eine Fülle von Medienberichten: All diese Informationen flossen in die Studien ein. Mindestens ebenso wichtig waren jedoch die schrift-

lichen Befragungen von Vorständen und Betriebsräten der untersuchten Unternehmen im Sommer 2000. Als „kooperativ und auskunftsfreudig“ bezeichnet Britta Rehder die Ansprechpartner. Mehr als die Hälfte der Firmen habe auf die Anfragen der Forscher reagiert und die Fragebögen ausgefüllt. Das ist ein verhältnismäßig hoher Anteil, den Projektleiter Streeck auch damit erklärt, „dass wir Sozialwissenschaftler es mit einer Klientel zu tun haben, die etwas über sich lernen möchte“.

Internationalisierung lässt sich nur als fortlaufender Prozess begreifen. Ein Prozess, der sämtliche Geschäfts- und Organisationsbereiche berührt – vom obersten Management bis zu den Arbeitnehmern. Genau dies war auch eine der Herausforderungen der Kölner Untersuchung: „Großkonzerne sind ständig in Bewegung und verändern ihre Gestalt. Wir mussten daher unsere Datenbank oft überarbeiten und uns gelegentlich mit Momentaufnahmen begnügen“, sagt Britta Rehder. Wandlungen auf dem europäischen Strommarkt, Insolvenzen oder Fusionen wie bei Vodafone-Mannesmann waren ebenso zu berücksichtigen wie veränderte Eigentümerstrukturen bei ehemaligen Staatsbetrieben.

Wie aber lässt sich ein so variables Phänomen wie „Internationalisierung“ messen? Die Kölner Forscher hatten einen besonderen Ansatz gewählt: Als Untersuchungseinheiten dienten nicht Staaten, sondern die großen Unternehmen. Bisher konzentrierten sich die meisten Wirtschaftswissenschaftler auf die sichtbaren grenzüberschreitenden Aktivitäten, wenn sie Internationalisierungsprozesse beschrieben: Ausländische Anteile an Produktion, Absatz, Beschäftigung und Investitionen galten als wichtige Indi-

Immer mehr Beschäftigte und Niederlassungen im Ausland

katoren. Diese „realwirtschaftliche“ Internationalisierung deutscher Großunternehmen hat laut Max-Planck-Studie zwischen 1986 und 1996 erheblich an Dynamik gewonnen: Mehr als ein Drittel aller von den 100 größten Unternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen wurden im Ausland abgesetzt. BMW, SAP, Philip Morris oder Pharmaunternehmen wie Hoechst (heute Aventis), Bayer und BASF waren am Ende des Untersuchungszeitraums bereits bis zu 70

Die Spitzenreiter
Rangplätze der ersten 25 von 86 Unternehmen 1996

| Realwirtschaftliche Internationalisierung | Rang | Kapitalmarktbezogene Internationalisierung |
|---|------|--|
| Boehringer Sohn C. H. | 01 | Bayer AG |
| Hoechst AG | 02 | Hoechst AG |
| Henkel KG | 03 | Deutsche Bank AG |
| Schering AG | 04 | Daimler-Benz AG |
| Bayer AG | 05 | Mannesmann AG |
| Franz Haniel & Cie. GmbH | 06 | Dresdner Bank AG |
| SAP AG | 07 | Siemens AG |
| Beiersdorf AG | 08 | BASF AG |
| Bertelsmann AG | 09 | VEBA AG |
| Freudenberg & Co. KG | 10 | Metallgesellschaft AG |
| BMW AG | 11 | Deutsche Telekom AG |
| BASF AG | 12 | Schering AG |
| Robert Bosch GmbH | 13 | BMW AG |
| Siemens AG | 14 | Commerzbank AG |
| Allianz AG | 15 | VIAG AG |
| Linde AG | 16 | RWE AG |
| Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH | 17 | Allianz AG |
| Carl-Zeiss-Stiftung | 18 | Linde AG |
| Bilfinger + Berger Bau-AG | 19 | Thyssen AG |
| Continental AG | 20 | Metro Holding AG |
| Mannesmann AG | 21 | Deutsche Lufthansa AG |
| Metallgesellschaft AG | 22 | MAN AG |
| Degussa AG | 23 | Degussa AG |
| Daimler-Benz AG | 24 | Preussag AG |
| Wacker-Chemie GmbH | 25 | Münchener Rück AG |

Prozent vom Auslandsabsatz abhängig. Der Mittelwert lag immerhin bei 47,2 Prozent. Immer mehr Beschäftigte deutscher Großunternehmen arbeiteten im Ausland: Der durchschnittliche Anteil der Auslandsbeschäftigung im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung stieg von 17,8 Prozent auf 27,3 Prozent. Auch die Zahl der Firmenniederlassungen im Ausland wuchs erheblich; im Schnitt kamen bei jedem Unternehmen 3,7 neue Länder hinzu.

Doch die Max-Planck-Wissenschaftler gingen bei ihrem Projekt noch einen Schritt weiter. Parallel zu den realwirtschaftlichen Faktoren untersuchten sie die kapitalmarktbezogene Internationalisierung. Wie kommunizieren Unternehmen mit dem Kapitalmarkt, der vor dem Hintergrund der Angleichung an das angloamerikanische Wirtschaftsmodell immer wichtiger wird? Wie stark dominiert noch das alte kontinentaleuropäische Corporate-Governance-Modell, das gekennzeichnet ist durch „ein geringes Maß an Börsenfinanzierung, einen geringen Anteil an Aktienstreubesitz, ein hohes Maß an Bankeneinfluss sowie durch die faktische Abwesenheit feindlicher Übernahmen“?

Die Forschungsergebnisse vermitteln hier ein sehr differenziertes Bild. Immer mehr Unternehmen orientieren sich seit Mitte der neunziger Jahre an der Aktionärsrendite, am Shareholder Value. Die Macht der Kapitalteilnehmer (also der Aktionäre) verändert auch die Spielregeln für feindliche Übernahmen und Abwehrstrategien: Gegen den mehrheitlichen Willen der Mannesmann-Aktionäre hätte zum Beispiel Vodafone-Vorstandschef Chris Gent seinen Übernahmeplan nie durchsetzen können. Der Wandel ist eine Reaktion auf einen veränderten Wettbewerb: Vor allem solche Unternehmen, die auf den Gütermärkten mit ausländischen Anbietern konkurrieren und auf internationalen Finanzmärkten operieren, verhalten sich kapitalmarktorientiert. Binnenorientierte Unternehmen lassen dagegen in der Regel keine ausgeprägte Shareholder-Orientierung erkennen. Dienstleister wie die Deutsche Post oder die Deutsche Bahn AG, die noch immer vor allem in Deutschland operieren, zählen heute zu den am wenigsten internationalisierten Betrieben.

Besonders der Kapitalmarkt übt erheblichen Druck aus. Dies wirkt sich auch auf die Unternehmenspolitik aus, die auf Renditeerwartungen institutioneller Investoren – in der Praxis häufig Fondsmanager – zu reagieren hat. Wie die Zahlen belegen, konzentrieren sich diversifizierte Unternehmen, die an der Börse notiert sind, zunehmend auf ihr Kerngeschäft. Mischkonzerne werden generell mit einem Kursabschlag, dem so genannten Conglomerate Discount, bestraft.

Welche Folgen hat diese Entwicklung für die früher gepriesene, heute belächelte Deutschland

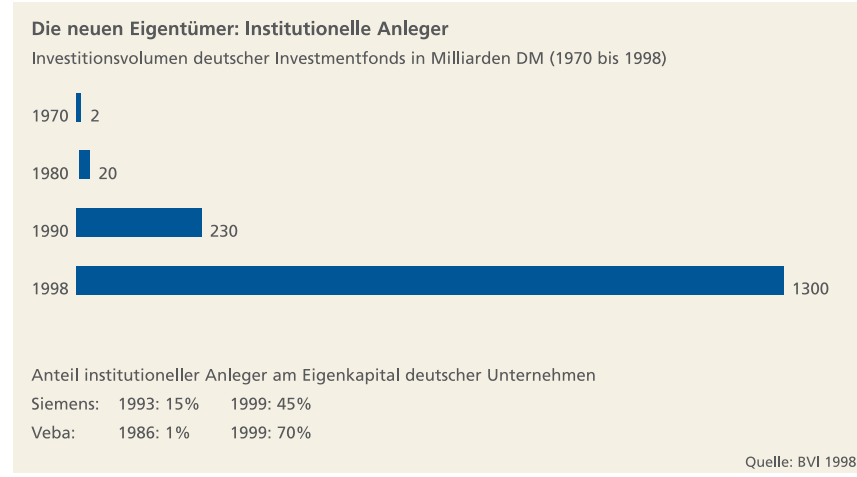
AG? Jürgen Beyer hat sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt. Am Beispiel der Deutschen Bank und der Allianz zeigt er, wie sich die Personen- und Kapitalverflechtung deutscher Großunternehmen unter dem Druck der Internationalisierung langsam auflöst. Die traditionell enge personelle Verknüpfung zwischen Industrieunternehmen und den Privatbanken, die häufig über ihre Aufsichtsräte eine Kontrollfunktion ausübten, hat sich stark gelockert. Noch im Jahr 1980 entsandte die Deutsche Bank ihre Vorstän-

Banken stehen immer weniger als „Hausbanken“ bereit

de in 40 der 100 größten Unternehmen. Zehn Jahre später waren es noch 35 Aufsichtsräte, 1998 nur noch 17 – Tendenz abnehmend. Auch Industriebeteiligungen von mehr als 25 Prozent wurden seit Beginn der neunziger Jahre abgestoßen, um den Eindruck eines Controlling Interests zu vermeiden.

Statt traditioneller Kreditbanker dominieren in Frankfurt nun die Investmentbanker. Deutlich wurde dies im Übernahmepoker um Mannesmann: Die Deutsche Bank hielt sich auffallend zurück und bezog nur eine scheinbar neutrale Position. „Angesichts der vormals engen Beziehungen zu Mannesmann kam dies einem Votum zugunsten der Übernahme gleich“, urteilt Beyer. Die Äußerungen der Entscheidungsträger belegen seine These. „Investmentbanking am Hochreck“ wollte Rolf-Ernst Breuer, der frühere Vorstandssprecher bieten. Sein Nachfolger, Josef Ackermann, der als Investmentbanker in London Karriere gemacht hat, will sich noch stärker auf dieses Geschäftsfeld konzentrieren.

„Die Deutsche Bank funktioniert nicht länger im Sinne der Deutschland AG“, lautet Beyers Fazit. „Die Motivation der Banken, als Hausbanken zur Verfügung zu stehen und somit als Überwachungsinstanz für die Unternehmen, ist stark zurückgegangen.“ Der Einfluss von Rating-Agenturen hat sich dagegen erhöht – mit der Folge, dass der Shareholder Value weiter in den Mittelpunkt rückt.



GRAPHIKEN UND TABELLEN: MPI FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG

Nicht nur die Deutsche Bank, auch die Allianz AG hat Beyer mit Blick auf die Internationalisierung analysiert. Das Versicherungsunternehmen hat in den vergangenen Jahren sein einst auf Deutschland begrenztes Beteiligungsportfolio beträchtlich erweitert. Heute hält die Allianz nicht mehr nur Anteile von BASF, Siemens oder DaimlerChrysler, sondern

auch von Intel, Nokia und General Electric. Eine Strategie, die der Vorstandsvorsitzende Henning Schulte-Noelle bereits Mitte der neunziger Jahre vorgegeben hatte: Die Zeit der Aufkäufe in Europa sei vorbei, die Anlagestrategie der Allianz könne künftig nur noch global sein. An dieser grundsätzlichen neuen Ausrichtung änderte auch die Übernahme der Dresdner Bank nichts.

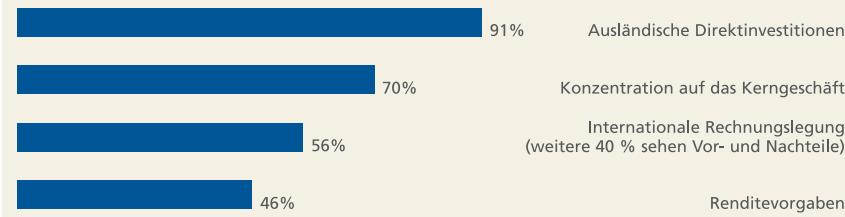
Die Dynamik der Internationalisierung verändert auch die Karrierewege deutscher Wirtschaftsführer – sie scheint geradezu einen neuen Managertyp zu prägen. Wie die Untersuchung von 90 Vorstandsvorsitzenden erwiesen hat, verlieren „Hauskarrieren“ an Bedeutung. Jeder zweite Vorstandschef kommt heute „von außen“ in ein Unternehmen – durch Abwerbung und meist mit dem verlockenden Nebeneffekt, dass die Vorstandsbezüge immer weiter steigen. Die hohen Anforderungen des internationalen Kapitalmarkts haben zudem die Professionalisierung vorangetrieben: Ohne Hochschulstudium, möglichst an einer Eliteuniversität im Ausland, bleibt der Zutritt in die Vorstandsetagen heute verwehrt. Eine langjährige Karriere im Betrieb, wie sie beispielsweise noch DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp

Mitbestimmung – eher gefördert als gefährdet

vorweisen kann, ist selten geworden: Stattdessen werden die Topentscheider in den Finanzabteilungen rekrutiert – und oft schnell wieder ausgetauscht, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht stimmen. „Klassische Produktexperten in Führungspositionen sind selten geworden. Dafür haben es Quereinsteiger heute leichter“, sagt Wolfgang Streeck.

Was aber bedeutet die zunehmende Internationalisierung für die Arbeitnehmer? Wie verän-

Zustimmung der Betriebsräte zu Unternehmensstrategien im Kontext von Internationalisierung und Shareholder Value



dern sich die Arbeitsbeziehungen in Deutschland, wenn sich Vorstände zunehmend am Shareholder-Value orientieren? Und welche Folgen hat dies für das deutsche Modell der Mitbestimmung oder für die Tarifverträge? Auch mit diesen Fragen haben sich die Max-Planck-Wissenschaftler beschäftigt. Ihre Antworten sind oft verblüffend und räumen mit einigen weit verbreiteten Vorurteilen auf.

Das Argument etwa, die Arbeitnehmerseite blockiere häufig unternehmerische Entscheidungen, ist nach Ansicht von Wolfgang Streeck realitätsfremd. „Wir haben versucht, das widersprüchliche Verhalten der Akteure in seiner Gesamtheit zu verstehen. Unser Fazit: Betriebsräte sind in einem erstaunlichen Maß bereit, sich auf die Anpassungsnotwendigkeiten einzulassen, die das Management und der Kapitalmarkt definieren.“ In keinem einzigen Fall beobachteten die Wissenschaftler, dass sich die Arbeitnehmervertretung eines Unternehmens gegen die Shareholder-Orientierung wehrte. Tarifverträge bleiben dabei weiter ein wichtiges Element, auch wenn etwa ein Drittel der Unternehmen von einer Zunahme der Haustarife berichtet, die auf spezifische Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten sind.

Dass im Zuge der Internationalisierung die Mitbestimmung infrage gestellt würde, können die Wissenschaftler nicht bestätigen. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Sämtliche Unternehmen haben Betriebsräte, 88 Prozent auch eine Form der Unternehmensmitbestimmung (die Bertelsmann AG auf freiwilliger Basis). Der Dialog zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung hat sich in den meisten Fällen in den vergangenen Jahren sogar intensiviert: Etwa die Hälfte der befragten Firmen gab an, dass sich die Kontakthäufigkeit erhöht hat, bei weiteren 43 Prozent ist sie gleich geblieben.

GRAFIKEN UND TABELLEN: MPI FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG

Eine wichtige Frage für die Max-Planck-Forscher war, welche Positionen die Betriebsräte in den Mitbestimmungsgremien vertreten. Wie reagieren die Arbeitnehmervertreter zum Beispiel, wenn ihr Unternehmen ausländische Direktinvestitionen tätigt? Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebsräte die Geschäftspolitik der Unternehmensführung überwiegend unterstützten; nur in einem von zehn Fällen versagte der Betriebsrat seine Zustimmung. Ein Grund dafür dürfte die Verlagerung des Kostendrucks an Zulieferer und ausländische Standorte sein. Ausländische Direktinvestitionen können dazu beitragen, den Druck auf die Löhne in Deutschland zu mindern. Der Betriebsrat eines Automobilzulieferers begründete seine Bereitschaft zur Kooperation folgendermaßen: „Bei der Verlagerung von Produktion ins Ausland entstehen schon mal Konflikte. Wir beruhigen dann die Kollegen, weil vielleicht die einfacheren Tätigkeiten ins Ausland verloren gehen, aber anspruchsvollere Tätigkeiten in Deutschland konzentriert werden, sodass wir auch von der Internationalisierung profitieren.“

FOTO: MPI FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG



Der Projektverbund „Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen unter dem Einfluss der Internationalisierung“: Antje Kurdelbusch, Jürgen Beyer, Anke Hassel, Martin Höpner, Britta Rehder, Wolfgang Streeck, Rainer Zugehör.

Überraschend viele Betriebsräte stellen sich auch der Konzentration auf das Kerngeschäft nicht entgegen, die in den meisten Unternehmen heute forciert wird: Mehr als zwei Drittel der Betriebsräte unterstützen solche Umstrukturierungen ganz oder teilweise, weil sie sich von der Abstoßung verlustreicher Unternehmensteile

auch eine Stärkung ihrer Position versprechen. Vertreter gefährdeter Randbereiche verhalten sich dagegen weit weniger kooperativ. Kritisch bis ablehnend reagieren die Betriebsräte dagegen, wenn ihr Unternehmen Renditevorgaben macht und diese nach außen kommuniziert. In 54,2 Prozent der Fälle verweigerte der Betriebsrat seine Zustimmung, in 39 Prozent der Fälle stimmte er nur mit Einschränkungen zu. Offensichtlich fürchten die Arbeitnehmer negative Folgen im Betrieb, wenn zu hohe Renditeerwartungen formuliert werden und ein strikter Sparkurs droht, falls die Ziele nicht erreicht werden.

Insgesamt wird der nicht immer konfliktfreie Dialog mit den Betriebsräten aber auch von den Unternehmen positiv bewertet. „Die Manager haben erkannt, dass die Mitbestimmung den Umbau eines Unternehmens nicht behindert, sofern die Arbeitnehmerinteressen ausreichend geschützt werden“, bilanziert Anke Hassel. Investoren

Unternehmensrangliste

Wie ausgeprägt ist die Mitbestimmung?

| Unternehmen | Rang | Unternehmen | Rang |
|------------------------|------|--------------------------|------|
| Klöcknerwerke | 01 | Stadtwerke München | 22 |
| RAG AG | 02 | Kaiser's Kaffee AG | 23 |
| Thyssen-Krupp AG | 03 | Bilfinger + Berger AG | 24 |
| Flughafen Frankfurt | 04 | Reemtsma GmbH | 25 |
| Salzgitter AG | 05 | Mannesmann-Sachs | 26 |
| Volkswagen AG | 06 | Deutsche Shell AG | 27 |
| Aachener und Münchener | 07 | Spar Handelsgesellschaft | 28 |
| Metro Holding | 08 | Volksförsorge AG | 29 |
| VEBA AG | 09 | ZF Friedrichshafen AG | 30 |
| Deutsche Bahn | 10 | Strabag AG | 31 |
| Karstadt AG | 11 | Gerling-Konzern AG | 32 |
| ABB AG | 12 | Südzucker AG | 33 |
| Preussag AG | 13 | BfG Bank | 34 |
| Hamburger B. Ges. | 14 | DaimlerChrysler AG | 35 |
| Deutsche Lufthansa | 15 | Dresdner Bank AG | 36 |
| Babcock-Borsig AG | 16 | BASF AG | 37 |
| Bayer AG | 17 | VEW AG | 38 |
| Beiersdorf AG | 18 | Ford-Werke AG | 39 |
| VIAG AG | 19 | Nestle Deutschland GmbH | 40 |
| Continental AG | 20 | Hochtief AG | 41 |
| Philip Morris GmbH | 21 | Alcatel AG | 42 |

und Arbeitnehmer stehen sich im Übrigen nicht immer feindselig gegenüber, sondern haben durchaus gemeinsame Interessen: Beide sind an mehr Transparenz, an einer Offenlegung von Unternehmensergebnissen interessiert.

Die Internationalisierung beeinflusst nicht nur die Geschäftspolitik, sie verändert auch die Beziehungen zwischen Firmenleitung und Arbeitnehmern. Immer mehr Betriebe schließen mit den Arbeitnehmervertretern Bündnisse oder Standortvereinbarungen. Britta Rehder hat diese „neuen Deals“ untersucht und kommt zu dem Schluss, dass die meisten Pakte nicht beschäftigungspolitisch motiviert sind, sondern aus der Verschärfung des internationalen Wettbewerbs resultieren. Produktivitätspakte ermöglichen zum Beispiel Mehrarbeit, Verlängerung von Betriebszeiten oder leistungsorientierte Vergütung. Auch die Umverteilung von Arbeit lässt sich in betrieblichen Pakten vereinbaren – ein von den Gewerkschaften bevorzugtes Instrument im Krisenfall.

Komplizierter werden die Verhandlungen, wenn es um den Abbau übertariflicher Leistungen oder um Einkommenskonzessionen geht. „Die Arbeitgeberseite will Kostenkontrolle und flexiblere Arbeitsbedingungen. Arbeitgeberzusagen sind die Einladung an Belegschaften und Betriebsräte, sich an der Wettbewerbskoalition zu beteiligen“, erläutert Rehder. Im Gegenzug erhalten die Arbeitnehmer häufig Produktions- und Investitionszusagen. Betriebliche Bündnisse können Arbeits- und Ausbildungsplätze sichern, aber

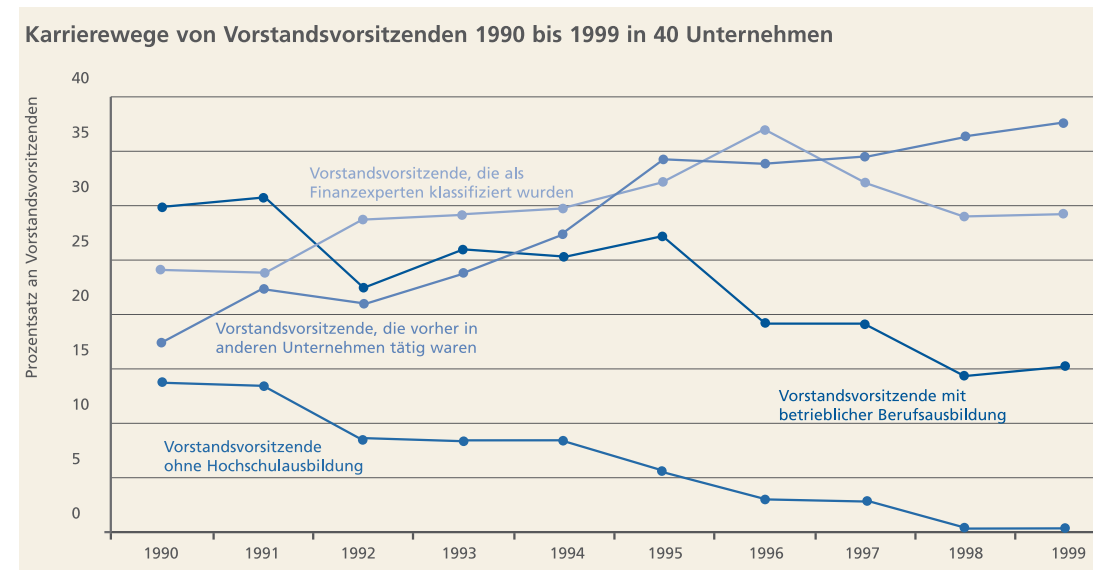
zugleich können Arbeitnehmervertretern immer wieder neue Zugeständnisse abgerungen werden.

Die Internationalisierung führt keineswegs zu einer Aushöhlung der Mitbestimmung. Erstaunlicherweise kommt es während der Aushandlung von Pakten „vielerorts faktisch zu einer Erweiterung der Mitbestimmung“. Wenn Betriebsräte in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und mit den Managern in einen Dialog treten, stärkt das ihre Position im Unternehmen. Häufig

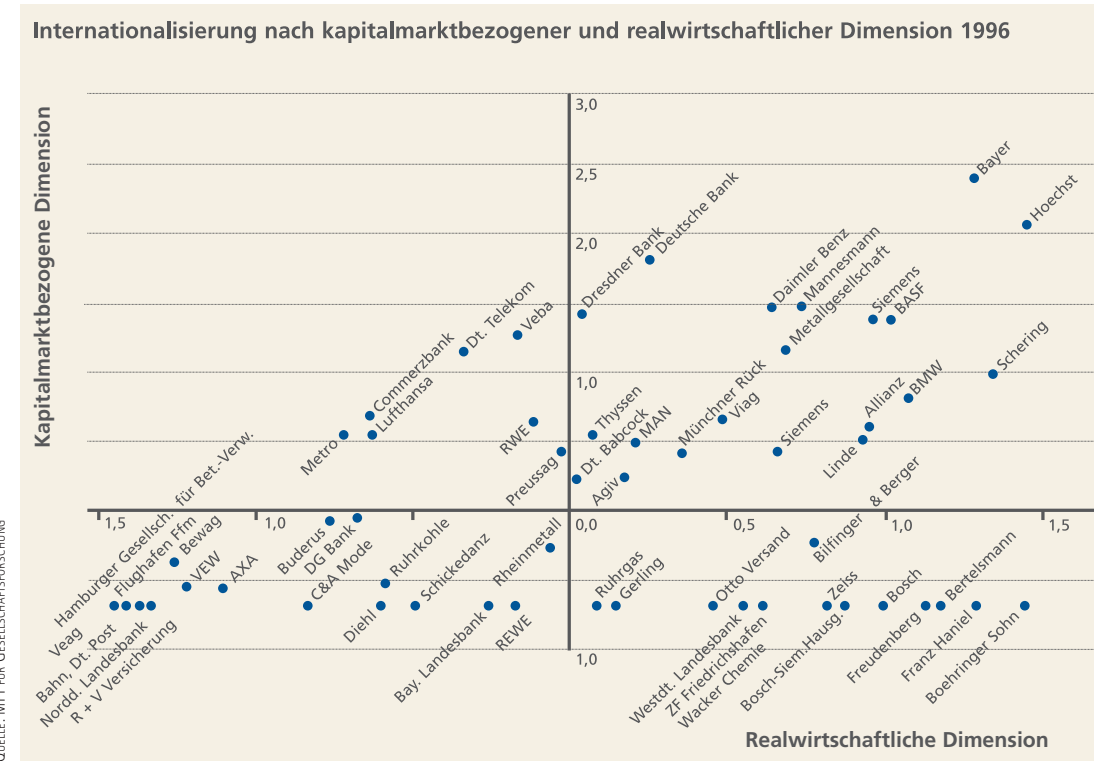
Betriebsräte entwickeln sich zu Komanagern

erhalten Betriebsräte Informationen, die zuvor unter Verschluss waren. Eine Entwicklung, die ohne die Gewerkschaften nicht denkbar wäre: In den neunziger Jahren lag der Anteil der gewerkschaftlich kontrollierten Pakte bei mehr als 90 Prozent. „Die Gewerkschaften haben die Pakte ganz gut im Griff“, folgert Rehder. Mit ihrem Sachverstand können sie die Betriebsräte beraten, im Konfliktfall den Abschluss betrieblicher Pakte aber nicht verhindern. Lohnsenkungen lehnen Gewerkschaften in der Regel ab. Eher akzeptieren sie Produktivitätszuwächse durch Mehrarbeit oder flexiblere Arbeitszeiten.

Dass die Betriebsräte immer mehr in die Rolle von Krisen- und Komanagern geraten, zeigt sich auch bei der Einführung von leistungs- und ertragsabhängigen Vergütungssystemen. Variable Vergütung ist für viele Unternehmen heute



DATENQUELLEN: GESCHÄFTSBERICHTE, MUNZINGER ARCHIV, HOMEPAGES DER UNTERNEHMEN



QUELLE: MPI FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG

selbstverständlich. Höhere Leistungsanreize, stärkere Lohndifferenzierung – davon verspricht sich das Management oft einen Produktivitätszuwachs. Die Gewerkschaften hingegen bemühen sich, die Beschäftigten vor einer zu hohen Arbeitsbelastung zu schützen und eine möglichst homogene Einkommensverteilung zu sichern. In diesem Spannungsfeld ergeben sich für die Betriebsräte neue Aufgaben. Die Bayer AG hat etwa mit Zustimmung der Belegschaft zum

Telekom, Henkel und die Commerzbank folgten wenig später.

Es bleibt eine spannende Frage, wie sich die Arbeitsbeziehungen in den deutschen Unternehmen entwickeln werden. Wolfgang Streeck wagt keine Prognosen, was die zukünftige Gestalt des Tarifsystems oder des Mitbestimmungsmodells betrifft. Eins aber ist nach Meinung des Wissenschaftlers gewiss: „Man kann das Rad der Geschichte nicht zurückdrehen. Der jetzige Einbruch am Kapitalmarkt wird den Prozess der Internationalisierung nicht umkehren. Die Zeiten der Deutschland AG sind unwiderruflich vorbei.“ Das deutsche System werde die Aktionärsorientierung dauerhaft integrieren. Stärker denn je werde der Markt die Unternehmensführung prägen, auch wenn spektakuläre Übernahmen wie im Fall Vodafone-Mannesmann nicht mehr so rasch zu erwarten sind. Mit Blick auf unerwartete Ereignisse wie den 11. September 2001, der die internationale Finanzwelt tief erschütterte, sagt Wolfgang Streeck: „Als Sozialwissenschaftler gehen wir davon aus, dass die Zukunft eine unbegrenzte Fähigkeit hat, uns zu überraschen.“

CHRISTIAN MAYER

Der Prozess der Internationalisierung ist nicht umkehrbar

1. Januar 2000 die „Variable Einkommenskomponente Tarif“ (VEKT) eingeführt. Das VEKT-Volumen betrug für 2001 immerhin zehn Prozent der Summe aller Tarifentgelte – wobei jeder Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten in fünf Kategorien bewertet und gemäß seiner Gesamtbeurteilung ausgezahlt wurde. Auch andere Unternehmen haben Elemente variabler Vergütung eingeführt: IBM Deutschland, Hoechst, BMW, Lufthansa oder die Bayerische Vereinsbank waren 1994 und 1995 die Vorreiter; Beiersdorf, die

DAS PROJEKT ALS BROSCHÜRE

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojekts ist im Juni 2002 am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln erschienen. Die Broschüre trägt den Titel „Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung“. Sie kann als PDF-Dokument von der Homepage des Instituts heruntergeladen werden (http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/news-home_Internatio_de.html). Eine Printausgabe der Broschüre kann beim Institut telefonisch (0221/2767-130) oder per Mail (info@mpi-fg-koeln.mpg.de) bestellt werden.