

MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG
MAX PLANCK INSTITUTE FOR THE STUDY OF SOCIETIES



**Arbeitsbeziehungen in Deutschland:
Wandel durch Internationalisierung**
Bericht über Forschung am MPIfG



MAX-PLANCK-GESellschaft

for the Study

Max-Planck-Inst

Gesellschaftsforschung

Max-Planck

for the S

für Gesellse

Max-Planck-Institut

Vorwort

Die Internationalisierung von Unternehmen und Märkten verschärft den wirtschaftlichen Wettbewerb. Unternehmen werden kostenbewusster, flexibler und aktionärsorientierter. Gleichzeitig operieren sie in verschiedenen Ländern unter unterschiedlichen rechtlichen und politischen Bedingungen. Die nationalen Institutionen zur Regulierung von Arbeitsmärkten werden selbst zum Gegenstand von Standortkonkurrenz.

Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen zeichnet sich durch ein hohes Maß an Regulierung aus. Tarifverträge und Mitbestimmung sorgen dafür, dass die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen nicht dem Markt überlassen bleibt. Wo löst die Internationalisierung Veränderungen aus? Findet ein Systemwechsel in Richtung auf niedrig regulierte, marktgesteuerte Arbeitsbeziehungen nach angloamerikanischer Art statt? Wie reagieren die Unternehmen, und wie reagieren Betriebsräte und Gewerkschaften, auf die Herausforderungen der Internationalisierung?

Diesen Fragen ist ein Verbund von Forschungsprojekten am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln in den letzten vier Jahren nachgegangen. An den Forschungsprojekten haben sich viele Unternehmen beteiligt. 50 Großunternehmen und 64 Betriebsräte von Großunternehmen benannten Kontaktpersonen. Finanziell wurden die Projekte im Rahmen eines Doktorandenkollegs mit vier Doktorandenstipendien und weiteren Forschungsmitteln durch die Hans-Böckler-Stiftung sowie die Deutsche Forschungsgemeinschaft unterstützt.

Diese Broschüre fasst einige der Ergebnisse zusammen. Sie soll Einblick in die beobachteten Entwicklungen geben und Neugier auf die wissenschaftlichen Texte wecken. Sie ist ein Dank an die Ansprechpartner in den Unternehmen und an alle, die die Projekte ideell und materiell unterstützt haben.

5 Das Team

6 Die Unternehmen

7 Die Unternehmensdatenbank

10 Kontinuierlicher Wandel

15 Die 100 größten deutschen Unternehmen

17 Dynamik der Internationalisierung

19 Zwei Dimensionen der Internationalisierung

22 Exportstrategien verlieren an Bedeutung

22 Der Global Player als Leitfigur

25 Deutsche Großunternehmen und der Kapitalmarkt: Zwischen Abschottung und Anpassung

28 Die Karrieren der Manager: Neue Profile

30 Übernahmen: Die Festung Deutschland ist einnehmbar geworden

34 Umbau der Unternehmen: Der Einfluss der Kapitalmärkte

4 Das Projekt




14 Internationalisierung




24 Kapital





Mitbestimmung



Neue Deals

- 37 Großunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Arbeitsbeziehungen
- 40 Internationalisierung und Aktionärsorientierung: Welche Positionen vertreten die Betriebsräte?
- 43 Stärke der Unternehmensmitbestimmung

- 47 Betriebliche Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit: Konkurrenz fordert Konzessionen
- 51 Ursachen und Motive
- 52 Arbeitnehmerzusagen in betrieblichen Bündnissen
- 54 Variable Vergütung auf dem Vormarsch
- 58 Betriebsräte als Risiko-Manager
- 61 Erhebliche Nebenwirkungen: Variable Vergütung und der Flächentarifvertrag
- 64 Nettowertschöpfung und Verteilung: Wer bekommt wie viel?

Das Projekt

Wie reagieren Unternehmen, Betriebsräte und Gewerkschaften der 100 größten deutschen Unternehmen auf die Herausforderungen der Internationalisierung? Dieser Frage ist ein Forschungsverbund am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln nachgegangen. Die vorliegende Publikation gibt einen Einblick in die Ergebnisse. Sie dient insbesondere zur Information der Ansprechpartner in den Unternehmen. Sie haben sich die Zeit genommen, die Forschung durch Beantwortung von Fragebögen und zahlreiche Informationsgespräche zu unterstützen. Ihnen gilt besonderer Dank.

Wandel

Das Team

Der Projektverbund „Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen unter dem Einfluss der Internationalisierung“ wurde von Wolfgang Streeck, Direktor am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, und Anke Hassel, wissenschaftliche Mitarbeiterin am MPIfG, geleitet. Vier Doktoranden, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, untersuchten einen großen Datensatz unter verschiedenen Fragestellungen. Rainer Zugehör betrachtete das Investitionsverhalten und die Umstrukturierung der Unternehmen. Britta Rehder spezialisierte sich auf Standortsicherungsvereinbarungen. Antje Kurdelbusch analysierte die zunehmende Bindung der tariflichen Entgelte an Leistung und Ertrag, und Martin Höpner betrachtete die Auswirkungen der wachsenden Aktionärsorientierung auf die Unternehmensmitbestimmung. Im Rahmen eines von der DFG geförderten weiteren Projekts befasste sich ab Frühjahr 2000 außerdem Jürgen Beyer mit den Auswirkungen der Internationalisierung auf die Verteilung der Nettowertschöpfung. Teilergebnisse wurden im Rahmen dreier Workshops am MPIfG vorgestellt und mit Fachkollegen und Praktikern diskutiert.



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 (v.l.)

Die Unternehmen

Großunternehmen sind der Internationalisierung in besonderem Maße ausgesetzt. Viele von ihnen exportieren einen erheblichen Teil ihrer inländischen Produktion, verfügen in wachsendem Maße über ausländische Produktionsstätten und Belegschaften, müssen ihr Kapital auf internationalen Märkten beschaffen und sich auf nicht-deutsche Anteilseigner mit hohen und kurzfristigen Renditeerwartungen einstellen. Zugleich gibt ihnen ihr Hineinwachsen in die internationale Wirtschaft, und damit ihr tendenzielles Herauswachsen aus dem deutschen System der Arbeitsbeziehungen, zahlreiche strategische Möglichkeiten.

Großunternehmen haben stets eine führende Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen gespielt, vor allem infolge ihrer starken Stellung in den Verbänden der Arbeitgeber. Eine der wichtigsten Fragen für die Zukunft der deutschen Arbeitsbeziehungen ist, ob die großen deutschen Unternehmen nach wie vor bereit und in der Lage sind, ihre Interessen kollektiv im Rahmen von Verbänden und durch diese vermittelt zu verfolgen, oder ob sie auf eine Individualisierung ihrer Arbeitspolitik setzen werden. Dies betrifft nicht nur das Fortbestehen des Flächentarifs, sondern auch das Ausmaß, in dem große Unternehmen bereit sind, sich bei der Gestaltung ihrer jeweiligen „Unternehmenskultur“, ihrer Personal- und Qualifizierungspolitik und ihrer sozialen Integrationsstrategie weiterhin auf die Anwendung von außen vorgegebener allgemeiner Regeln (Mitbestimmung, berufliche Bildung) einzulassen, oder ob sie es vorziehen, eigene, ihren besonderen wirtschaftlichen und technologischen Bedingungen angepasste Regelungen zu entwickeln.

BERTELSMANN
media worldwide

degussa.

Continental®

Deutsche Bank 

DAIMLERCHRYSLER

 Dresdner Bank
Die Beraterbank

Die Unternehmensdatenbank

Kern des Projektverbunds war eine Unternehmensdatenbank, die die wirtschaftliche Internationalisierung der größten Unternehmen in Deutschland mit Hilfe einer Reihe von Indikatoren abbildet. Die Datenbank enthält darüber hinaus ausgesuchte Indikatoren zur Charakterisierung der Arbeitsbeziehungen der Unternehmen in Bezug auf Mitbestimmung, Tarifbindung und Standortsicherungsverträge. Daten wurden für 1986, 1996 und 2000 erhoben, um neben dem aktuellen Niveau der Internationalisierung auch die Veränderungsraten während der Neunzigerjahre messen und vergleichen zu können. Einige Fragen wurden mit Hilfe von Korrelationsanalysen innerhalb der Grundgesamtheit der untersuchten Unternehmen bearbeitet, andere durch Fallstudien. Die Datenbank ermöglichte es, Fallstudien strategisch auszuwählen und ihre Ergebnisse im Zusammenhang der Grundgesamtheit zu bewerten.

Die im Projekt benutzten Daten entstammen vielfältigen Quellen. Zu ihnen gehören die Berichte und nicht veröffentlichte Daten der Monopolkommission, die Geschäftsberichte und Pressemitteilungen der Unternehmen sowie Daten der Forschungsstelle FAST e.V. in Berlin, der Hoppenstedt-Bilanzdatenbank, des Munzinger Archivs und anderer Medien. Ein mindestens ebenso gewichtiger Teil der verwendeten Informationen entstammt einer schriftlichen Befragung der Vorstände und Betriebsräte der untersuchten Unternehmen im Sommer 2000.

Informationen zum Projekt im Internet:
www.mpifg.de/Sysbez

The logo for e-on, featuring the lowercase letters 'e-on' in a stylized, italicized font.The logo for MAN, consisting of a stylized arch above the uppercase letters 'MAN'.The logo for mg, featuring the lowercase letters 'mg' in a bold, sans-serif font.The logo for Mannesmann, featuring a stylized lowercase 'm' inside a vertical bar, followed by the word 'mannesmann' in a lowercase, italicized font.The logo for PREUSSAG, featuring the word 'PREUSSAG' in a bold, uppercase, sans-serif font.The logo for ruhrgas, featuring the word 'ruhrgas' in a lowercase, bold, sans-serif font.

Die 100 größten Unternehmen 1986 und 1996

Der Rang ergibt sich aus der Wertschöpfung im Inland

1986	Rang	1996
Daimler-Benz AG	01	Deutsche Telekom AG
Siemens AG	02	Daimler-Benz AG
Volkswagen AG	03	Siemens AG
Ruhrkohle AG	04	Deutsche Post AG
Bayer AG	05	Deutsche Bahn AG
BASF AG	06	Volkswagen AG
Hoechst AG	07	RWE AG
Feldmühle Nobel AG	08	VEBA AG
Robert Bosch GmbH	09	Bayer AG
Thyssen AG	10	Robert Bosch GmbH
VEBA AG	11	BASF AG
RWE AG	12	Ruhrkohle AG
Deutsche Bank AG	13	Metro Holding AG
Mannesmann AG	14	Thyssen AG
IBM Deutschland GmbH	15	Deutsche Bank AG
Ford-Werke AG	16	Hoechst AG
Bayerische Motoren Werke AG	17	Mannesmann AG
Friedrich Krupp GmbH	18	Bayerische Motoren Werke AG
Opel AG	19	VIAG AG
Dresdner Bank AG	20	Deutsche Lufthansa AG
MAN AG	21	Dresdner Bank AG
Deutsche Lufthansa AG	22	Allianz AG Holding
Allianz AG Holding	23	Karstadt AG
Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH	24	Fried. Krupp AG, Hoesch-Krupp
Salzgitter AG	25	Preussag AG
Allgemeine Deutsche Philips Industrie GmbH	26	MAN AG
Standard Elektrik Lorenz AG	27	Opel AG
Karstadt AG	28	Commerzbank AG
Commerzbank AG	29	Ford-Werke AG
Hoesch AG	30	IBM Deutschland GmbH
Brown, Boveri & Cie AG	31	REWE & Co oHG
Saarbergwerke AG	32	Bayerische Vereinsbank AG
Deutsche Unilever GmbH	33	Bertelsmann AG
Kaufhof Warenhaus AG	34	ABB AG
Preussag AG	35	Walter Holding AG
Batig Gesellschaft für Beteiligungen mbH	36	Hamburger Gesellschaft für Beteiligungsverwaltung mbH
ZF Friedrichshafen AG	37	Continental AG
REWE Handelsgesellschaft Leibbrand oHG	38	Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG
Metallgesellschaft AG	39	Philipp Holzmann AG
Bertelsmann AG	40	Deutsche Unilever GmbH
Co op AG	41	Aachener und Münchener Beteiligungs-AG
Carl-Zeiss-Stiftung	42	Deutsche Babcock AG
Bayerische Vereinsbank AG	43	VEW AG
FAG Kugelfischer Georg Schäfer KGaA	44	Schickedanz Holding – Stiftung & Co. KG
Degussa AG	45	Metallgesellschaft AG
Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG	46	Otto Versand GmbH & Co.
Continental AG	47	ZF Friedrichshafen AG
Ruhrgas AG	48	Henkel KGaA
Bayernwerk AG	49	Carl-Zeiss-Stiftung
ITT Gesellschaft für Beteiligungen mbH	50	Linde AG

Gegenstand der Untersuchungen waren die 100 größten deutschen Unternehmen in den Jahren 1986 und 1996, insgesamt 139 Unternehmen. Davon bestanden im Jahr 2000 noch 114.

1986	Rang	1996
Henkel KGaA	51	Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG
VEW AG	52	Ruhrgas AG
Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH	53	Aktiengesellschaft für Industrie und Verkehrswesen (AGIV)
Klößner-Humboldt-Deutz AG	54	Philips GmbH
Compagnie de Saint-Gobain (Deutsche Gruppe)	55	Bankgesellschaft Berlin AG
VIAG AG	56	Deutsche Genossenschaftsbank
Klößner-Werke AG	57	Saarbergwerke AG
Nixdorf Computer AG	58	Degussa AG
Enka AG	59	Westdeutsche Landesbank Girozentrale
Deutsche Babcock AG	60	BSH Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH
Linde AG	61	Axel Springer Verlag AG
Schering AG	62	Veag, Vereinigte Energiewerke AG
Axel Springer Verlag AG	63	Alcatel SEL AG
Saarstahl Völklingen GmbH	64	Berliner Kraft- und Licht (Bewag)-AG
Hochtief AG	65	Spar Handels-AG
C & A Mode & Co	66	Deutz AG
Westdeutsche Landesbank Girozentrale	67	Wacker-Chemie GmbH
Nestlé-Gruppe Deutschland GmbH	68	Nestlé Deutschland AG
BSH Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH	69	Flughafen Frankfurt/Main AG
Wacker-Chemie GmbH	70	Bilfinger + Berger Bau-AG
Rheinmetall AG	71	Boehringer Sohn, C.H.
Gustav Schickedanz KG - Großversandhaus Quelle	72	ITT Automotive Europe GmbH
Eschweiler Bergwerks-Verein AG	73	Philip Morris GmbH
Freudenberg & Co. KG	74	Diehl GmbH & Co
Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherung AG	75	Procter & Gamble GmbH
Sachs AG	76	Rheinmetall AG
Philipp Holzmann AG	77	Schering AG
Deutsche Shell AG	78	Strabag AG
Grundig AG	79	Bayerische Landesbank Girozentrale
Berliner Kraft- und Licht (Bewag)-AG	80	AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG
Neue Heimat	81	Hewlett-Packard GmbH
Porsche AG	82	Südzucker AG
BfG Bank AG	83	C & A Mode & Co
Bergmann-Elektrizitätswerke AG	84	Compagnie de Saint-Gobain (Deutsche Gruppe)
Boehringer Sohn, C.H.	85	Victoria Holding AG
Michelin Reifenwerke KGaA	86	Freudenberg & Co. KG
Energieversorgung Schwaben Holding AG	87	Boehringer Mannheim GmbH
Boehringer Mannheim GmbH	88	SAP AG
SKF GmbH	89	Energieversorgung Schwaben Holding AG
Oetker-Gruppe	90	Stadtwerke München
Hewlett-Packard GmbH	91	Norddeutsche Landesbank Girozentrale
Flughafen Frankfurt/Main AG	92	Miele & Cie. GmbH & Co.
Diehl GmbH & Co	93	Franz Haniel & Cie. GmbH
Hamburgische Electricitäts-Werke (HEW) AG	94	AXA Colonia Konzern AG
Otto Versand GmbH & Co.	95	Beiersdorf AG
Esso AG	96	Vereinte Holding AG
Beiersdorf AG	97	Kaiser's Kaffee-Geschäft AG
Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH	98	R + V Versicherung AG
Strabag AG	99	Buderus AG
Merck KGaA	100	Gerling Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG

Kontinuierlicher Wandel

Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen macht einen tief greifenden Veränderungsprozess durch. Vielfach passt sich die Praxis der Unternehmensführung dem angloamerikanischen Modell an. Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung reagieren auf die Anforderungen des internationalen Wettbewerbs durch Verbetrieblichung – bei Standortvereinbarungen ebenso wie in der Tarifpolitik.

Der Veränderungsprozess, der das deutsche System der Arbeitsbeziehungen erfasst hat und seinen Umbau bewirkt, lässt sich spätestens seit Beginn der Neunzigerjahre ausmachen. Ursachen sind die beschleunigte Europäisierung und Internationalisierung sowie die deutsche Einigung. Veränderungen erfolgen schrittweise und ohne abrupte Brüche – entlang von Linien, die schon seit den Sechziger- und Siebzigerjahren sichtbar sind. Dennoch addieren sie sich zu einem Gesamtbild, das sich von dem klassischen „deutschen Modell“ deutlich und dauerhaft unterscheidet.

Unternehmensführung nach angloamerikanischem Muster

Im Lauf der Neunzigerjahre hat sich die Praxis der Unternehmensführung in deutschen Großunternehmen dem angloamerikanischen Modell angenähert. Neue Schutzrechte und Einflussmöglichkeiten für Investoren wurden geschaffen, feindliche Übernahmen sind prinzipiell möglich geworden, und das für Deutschland charakteristische dichte Netzwerk zwischen den großen Unternehmen löst sich auf. Verflechtungen zwischen Industrieunternehmen über Aktienbesitz und Aufsichtsratspositionen gehen zurück, strategische Beteiligungen werden abgebaut, und wo Unternehmen noch Aktien halten, fordern auch sie zunehmend Transparenz und „Shareholder Value“.

Zugleich haben die Banken begonnen, sich aus der direkten Überwachung der Unternehmen zurückzuziehen. Damit kommen sie einer staatlichen Politik entgegen, die ebenfalls eine Annäherung der deutschen Praxis der Corporate Governance an das angloamerikanische Vorbild anstrebt. Der intensivere Wettbewerb auf zunehmend internationalisierten Produktmärkten führt darüber hinaus zu kostenbewussteren Produktionsstrategien, die häufig mit Hilfe von Shareholder-Value-Management durchgesetzt werden. Obwohl die Übergänge fließend sind und traditionelle Praktiken und Orientierungen sich mit neuen mischen oder in modifizierter Form erhalten bleiben, wird Unternehmensführung in Deutschland heute stärker denn je durch den Markt und weniger denn je durch langfristige Beziehungen mit anderen Organisationen bestimmt.

Unternehmensführung in Deutschland wird heute stärker denn je durch den Markt und weniger denn je durch langfristige Beziehungen mit anderen Organisationen bestimmt.

Der Betrieb als Zentrum und Mikrokosmos

Zugleich unterliegen die Arbeitsbeziehungen in deutschen Großunternehmen einer beschleunigten Verbetrieblichung. Anders als in den angelsächsischen Ländern beruht die zunehmende Autonomie deutscher Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbeziehungen nicht auf einer Ausschaltung gewerkschaftlicher oder betrieblicher Interessenvertretung und scheint diese auch nicht zu erfordern. Deutsche Großunternehmen begegnen dem gewachsenen Wettbewerbsdruck auf ihren Güter- und Kapitalmärkten vielmehr überwiegend dadurch, dass sie die Neubestimmung ihrer Strategien und Strukturen mit den gewählten Belegschaftsvertretungen auf Betriebs- und Unternehmensebene so weit wie möglich auszuhandeln suchen. Dies betrifft nicht nur die Anpassung von Beschäftigung und Beschäftigungsbedingungen im Rahmen so genannter Standortvereinbarungen oder die Einführung kontingenter Entlohnungsformen im Tarifbereich, sondern auch den Umbau der Unternehmen in Reaktion auf gestiegene Ansprüche der Kapitalgeber (Shareholder Value). Insoweit besteht die Verbetrieblichung der deutschen Arbeitsbeziehungen vor allem in einer Festigung und Ausweitung des „Co-Managements“ der gewählten Belegschaftsvertreter.

Mitbestimmung als Teil der Wettbewerbsdynamik

Parallel dazu werden Arbeitsbeziehungen zunehmend unternehmensspezifisch gestaltet. Dabei wird die Mitbestimmung trotz nach wie vor einheitlicher gesetzlicher Grundlage immer mehr durch vertragliche Absprachen aller Art geregelt. Unternehmen und Betriebsräte reagieren damit schnell und unbürokratisch auf sich rasch ändernde und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Marktbedingungen. Zugleich reflektieren die zunehmend unternehmensspezifischen Ausformungen der Arbeitsbeziehungen auch unterschiedliche Konfliktkulturen, Machtverhältnisse und Managementstile.

Insgesamt werden die Arbeitsbeziehungen im Allgemeinen und die Mitbestimmung im Besonderen mehr denn je zum Bestandteil der Mikroökonomie des dem Wettbewerb ausgesetzten Einzelunternehmens. Das gesetzliche Institut der Mitbestimmung verhindert, dass die Belegschaften und ihre Vertreter von der Gestaltung des Strukturwandels ausgeschlossen werden; in dieser Hinsicht unterscheiden sich die deutschen Arbeitsbeziehungen nach wie vor grundlegend von denen in den meisten anderen großen Industrieländern. In der Vergangenheit sollte die Mitbestimmung auch dazu dienen, die Großunternehmen an einheitliche Verpflichtungen gegenüber ihren Arbeitnehmern und der Gesellschaft insgesamt zu binden. Dieser Anspruch tritt heute in den Hintergrund.

Der Zugriff des Tarifvertrags auf die Arbeitsbedingungen im Einzelnen lockert sich bei entsprechender Erweiterung der Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume auf betrieblicher und Unternehmensebene.

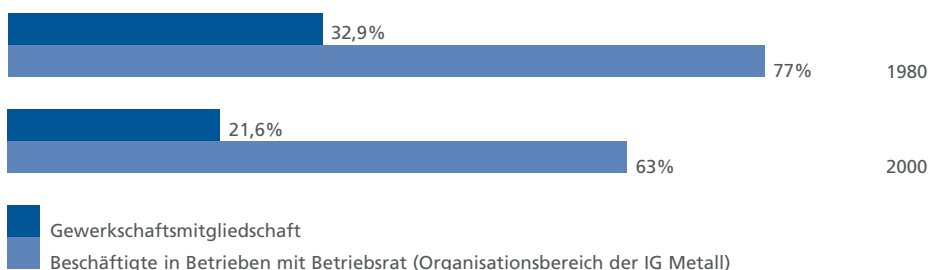
Flächentarif mit erweiterten Spielräumen

Die fortschreitende Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen findet ihr Gegenstück im Gestaltwandel des Flächentarifvertrags, mit dem ein Funktionswandel der Gewerkschaften einhergeht. Tendenzen zur Flucht aus dem Tarifvertragssystem gibt es unter deutschen Großunternehmen kaum; wo der Flächentarif dennoch aufgegeben wird, treten in der Regel Haustarife an seine Stelle. Der Zugriff des Tarifvertrags auf die Arbeitsbedingungen im Einzelnen lockert sich jedoch bei entsprechender Erweiterung der Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume von Betriebsräten und Arbeitgebern auf betrieblicher und Unternehmensebene. Dies zeigt sich auch im wachsenden variablen Anteil der im Tarifbereich gezahlten Löhne und Gehälter.

Laufen diese Entwicklungen auf eine Marginalisierung der Gewerkschaften und letztlich auf ihren Ausschluss aus der Regelung der Arbeitsbeziehungen hinaus? Oder handelt es sich bei den stattfindenden Veränderungen lediglich um eine Neubestimmung des Verhältnisses von betrieblicher und sektoraler Regulierung? Die weit verbreitete direkte und indirekte Beteiligung der Gewerkschaften an betrieblichen Verhandlungen über leistungs- und ertragsabhängige Entlohnung und über standortbezogene Investitionsvereinbarungen sprechen eher für Letzteres. Sie verweist auf eine mögliche Neubestimmung der Rolle der Gewerkschaften als externe Beratungsinstanz für betriebliche Interessenvertretungen. Allerdings gibt es auch Beispiele dafür, dass Verbetrieblichung mit einem Einfluss- und Bedeutungsverlust der außerbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation einhergeht.

In jedem Fall wird das Segment des Beschäftigungssystems, in dem das traditionelle System der Arbeitsbeziehungen weiterhin Geltung hat, kontinuierlich kleiner. Als Folge des Strukturwandels der Wirtschaft, insbesondere des Rückgangs der Beschäftigung in Großunternehmen und des Übergangs zu kleineren Betriebs- und Unternehmenseinheiten, wird ein immer kleinerer Anteil der in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer durch Betriebsräte und gewählte Repräsentanten in Aufsichtsräten vertreten. Hinzu kommt, dass sich in den letzten Jahren der Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades beschleunigt hat. Beide Entwicklungen legen es nah, von einer langfristigen Schrumpfung und Einkapselung des in den Nachkriegsjahrzehnten entstandenen deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen zu sprechen.

Vertretung von Arbeitnehmern durch Gewerkschaften und Betriebsräte 1980 und 2000 (in Prozent der Beschäftigten)



Quellen: Ebbinghaus, Bernhard, Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, MPIfG Working Paper 02/3, März 2002; Hassel, Anke, The Erosion Continues: Reply. British Journal of Industrial Relations, 40: 2 June 2002, S. 309–317.

In Zukunft konfliktreicher?

Auch wenn die Transformation der deutschen Arbeitsbeziehungen im letzten Jahrzehnt überwiegend konfliktfrei verlaufen ist, lassen sich doch für die Zukunft neue und fundamentale Verteilungskonflikte nicht ausschließen. Steigende Renditeerwartungen der Kapitalmärkte müssen den Anteil der Wertschöpfung, der zur Entlohnung und Beteiligung der verbleibenden Kernbelegschaften zur Verfügung steht, auf Dauer beschneiden. Sollte sich die Konzentration der Unternehmen auf ihr Kerngeschäft fortsetzen, führt dies nicht nur zu einem weiteren Rückgang der Beschäftigung (Downsizing) in den großen Unternehmen, sondern auch zu einer Verkleinerung der internen Arbeitsmärkte; diese wiederum beeinträchtigt die Möglichkeit von Beschäftigungssicherung durch unternehmensinterne Flexibilität.

Hinzu kommt die abnehmende Fähigkeit und Bereitschaft der Sozialpolitik, einen ausgehandelten sozialfriedlichen Strukturwandel im großindustriellen Sektor durch kostspielige Programme zur Stilllegung überflüssig gemachter Arbeitskraft zu subventionieren. Entwicklungen dieser Art können, wenn sie sich zuspitzen, den in den Neunzigerjahren entstandenen prekären Umstrukturierungspakt zwischen den Kernbelegschaften, Betriebsräten, Management und Anteilseignern deutscher Großunternehmen in Frage stellen.

Zum Weiterlesen

Wolfgang Streeck, 2001. The Transformation of Corporate Organization in Europe: An Overview. MPIfG Working Paper 01/8. Köln: MPI für Gesellschaftsforschung. www.mpifg.de/pu/workpap/wp01-8/wp01-8.html

Wolfgang Streeck und Martin Höpner (Hg.), 2002. Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt a.M.

Internationalisierung

Mehr Absatz im Ausland, mehr ausländische Beschäftigte, Produktionsstätten in aller Welt und Anpassung an internationale Kapitalmarktstandards: In den großen deutschen Unternehmen hat in den Achtziger- und Neunzigerjahren ein Internationalisierungsschub stattgefunden. Der Chemiesektor ist sowohl realwirtschaftlich als auch kapitalmarktbezogen die am stärksten internationalisierte Branche.

Die 100 größten deutschen Unternehmen

Die Internationalisierung der 100 größten deutschen Unternehmen hat zwischen 1986 und 1996 deutlich zugenommen. Der Auslandsanteil am Umsatz stieg von 37 auf 47 Prozent, die ausländische Beschäftigung von 18 auf 27 Prozent. Niederlassungen und Produktionsstätten im Ausland nahmen an Zahl zu. Gleichzeitig passten sich deutsche Großunternehmen in unterschiedlichem Ausmaß an angloamerikanische Formen der Unternehmensführung und Kapitalmarktorientierung an.

Für die Zeitpunkte 1986 und 1996 wurden jeweils die 100 größten deutschen Unternehmen untersucht. Die Auswahl der Unternehmen beruhte auf den Angaben der Monopolkommission, die die Größe eines Unternehmens nach seiner Wertschöpfung bemisst. Die Wertschöpfung ist im Vergleich zum Umsatz die bessere Messgröße, da sie es erlaubt, die Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes einzubeziehen, und da sie unterschiedliche Preisentwicklungen ausschaltet, die die Geschäftsentwicklung der betrachteten Unternehmen verzerren würde.

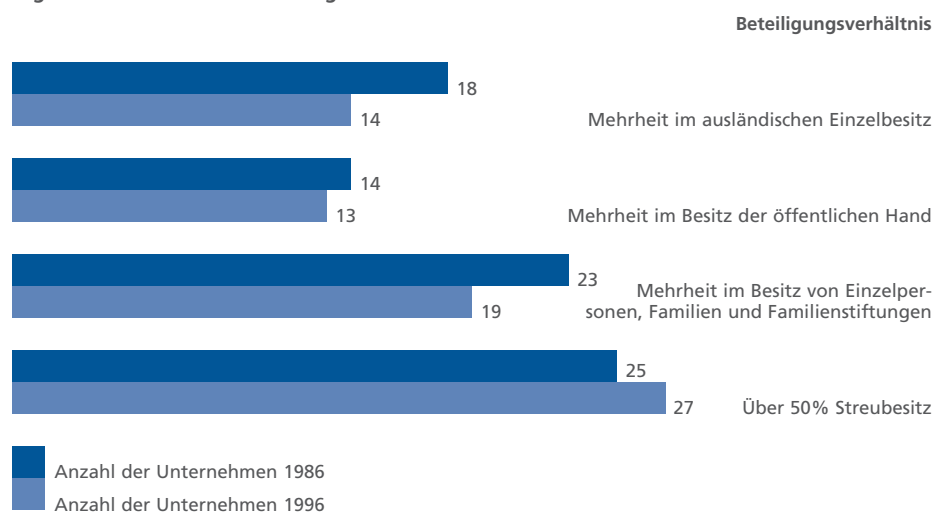
Von den 100 Größten des Jahres 1986 waren zehn Jahre später noch 61 Unternehmen in der Unternehmensrangliste. 39 Unternehmen waren neu hinzugekommen. Die Zahl der Industrieunternehmen unter den 100 Größten fiel zwischen 1986 bis 1996 von 78 auf 64, die der Dienstleistungsunternehmen stieg von 22 auf 36. Die Dienstleistungsunternehmen haben die Industrieunternehmen im Lauf von zehn Jahren Schritt für Schritt von den oberen Plätzen der Unternehmensrangliste verdrängt.

Eigentümerstruktur

Große deutsche Unternehmen sind personell und finanziell eng miteinander verflochten. Im Jahr 1996 hielten 51 der 100 größten Unternehmen Eigenkapitalanteile an anderen Unternehmen derselben Gruppe. 1986 waren es noch 26 gewesen. Trotz der Privatisierungswelle hat sich kaum etwas am Besitzanteil der öffentlichen Hand an den 100 größten Unternehmen geändert. Aus den ehemaligen Staatsbetrieben Bundespost und Bundesbahn wurden zwar private Aktiengesellschaften, aber der Staat hält nach wie vor 100 Prozent ihres Kapitals. Dagegen sind Mehrheitsbeteiligungen von Einzelpersonen, Familien und Familienstiftungen deutlich zurückgegangen. Trotz Internationalisierung hat erstaunlicherweise die Zahl der ausländischen Mehrheitsbeteiligungen 1996 gegenüber 1986 abgenommen. Im Jahr 1986 gab es im Kreis der 100 größten Unternehmen 18 deutsche Tochterunternehmen ausländischer Konzerne, zehn Jahre später nur noch 14.

Die 100 Größten sind nicht nur untereinander finanziell verflochten, sondern sie sind auch bei Unternehmenszusammenschlüssen besonders aktiv. In den Jahren 1996/97 waren die Unternehmen aus dem Kreis der 100 Größten insgesamt an 889 Zusammenschlüssen beteiligt – 1986 waren es noch 580 gewesen. Darüber hinaus waren die 100 Größten 1996/97 an 26,2 Prozent aller in Deutschland stattgefundenen Unternehmenszusammenschlüsse beteiligt. Verglichen mit dem Zeitraum 1994/95 (40,6 Prozent) und 1986/87 (31,9 Prozent) erscheint diese Zahl gering. Die Welle der Fusionen, ausgelöst durch die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes 1993, war Mitte der Neunzigerjahre abgeebbt.

Eigentümerstrukturen der 100 größten Unternehmen

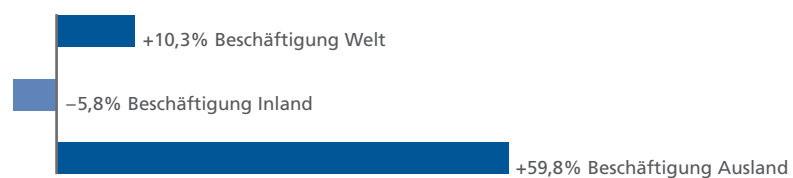


Quelle: Monopolkommission 1988 und 1998

Beschäftigung

Die 100 größten Unternehmen sind bedeutende Arbeitgeber. 1996 beschäftigten sie 15,8 Prozent aller inländischen Arbeitnehmer der Privatwirtschaft. Für die Wertschöpfung gilt Ähnliches: 1996 hatten die 100 größten Unternehmen einen Anteil von rund 17 Prozent an der inländischen Wertschöpfung. In der untersuchten Zeitspanne nahm ihre Beschäftigung um insgesamt 10,3 Prozent zu. Allerdings entwickelte sich die inländische und ausländische Beschäftigung gegenläufig: Während die Auslandsbeschäftigung um knapp 60 Prozent stieg, sank die inländische Beschäftigung zwischen 1986 und 1996 um fast 6 Prozent.

Beschäftigungsentwicklung der 100 größten deutschen Unternehmen von 1986 bis 1996



Quelle: MPIfG Datenbank

Dynamik der Internationalisierung

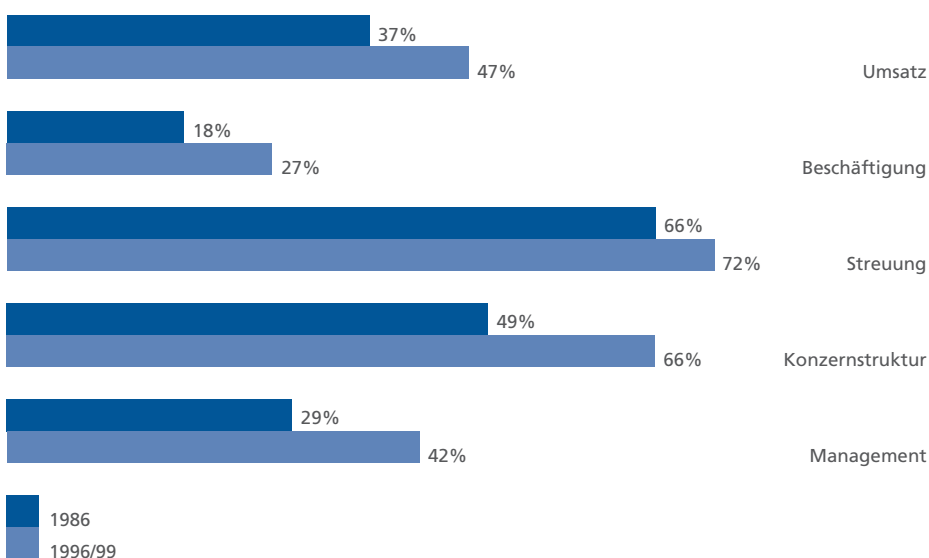
Unternehmen sind auf unterschiedliche Weisen internationalisiert. Unterscheiden lassen sich die Internationalisierung der Beschäftigung, des Absatzes und der Eigentümerstruktur sowie der regionalen Streuung der Unternehmensaktivitäten, der Rechnungslegung und der Börsennotierungen. Weitere Dimensionen der Internationalisierung sind die Stellung ausländischer Teilkonzerne und die Auslandserfahrung der Vorstandsvorsitzenden.

Die güterwirtschaftliche Internationalisierung ist am weitesten fortgeschritten. Mehr als ein Drittel aller von den 100 größten Unternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen wurden 1996 im Ausland abgesetzt. Der Auslandsumsatz kann bis über 70 Prozent vom Gesamtumsatz betragen. Das gilt für Unternehmen der chemischen Industrie, aber auch für SAP, BMW oder Philip Morris. Ein Vergleich der Daten aus den Achtziger- und den Neunzigerjahren zeigt große Internationalisierungsschübe. Auslandsabsatz und Produktion im Ausland sind gewachsen. Der Auslandsanteil am Umsatz stieg von 37 auf 47 Prozent, der Auslandsanteil an der Beschäftigung von 18 auf 27 Prozent. Die internationale Verbreitung der Unternehmen durch Niederlassungen und Produktionsstätten nahm um durchschnittlich 3,7 Länder zu.

Neue Formen der Internationalisierung finden sich in den Neunzigerjahren im Hinblick auf den Kapitalmarkt. Unternehmen wurden zunehmend an ausländischen Börsen notiert, und ihre Rechnungslegung wurde internationalen Standards angepasst.

9 Prozent der 100 größten deutschen Unternehmen wiesen Mitte der Neunzigerjahre keinerlei Anzeichen realwirtschaftlicher Internationalisierung auf. Bei 26 Prozent der Firmen waren ausländische Gesellschaften lediglich unterhalb der Ebene der Tochtergesellschaften angesiedelt oder überhaupt nicht vorhanden. 49 Prozent der Vorstandsvorsitzenden hatten keine Auslandserfahrung, und bei 73 Prozent der Firmen wies die Ressortzuständigkeit der Vorstände keinen Bezug zu Ländern oder Weltregionen auf. Lediglich ein Unternehmen, der ostdeutsche Energieversorger VEAG, wies kein einziges der erhobenen Internationalisierungsmerkmale auf.

Internationalisierungsindikatoren 1986 und 1996/99, Durchschnittswerte



Umsatz und Beschäftigung: Durchschnittlicher Auslandsanteil in Prozent; Streuung, Konzernstruktur und Management: Mittelwert in Relation zur höchst möglichen Ausprägung

Quelle: MPIfG Datenbank

Indikatoren der Internationalisierung

UMSATZ

Der Konzernumsatz der größten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen stieg zwischen 1986 und 1996 von 837 Milliarden DM auf 1,4 Billionen DM. Der Auslandsumsatz stieg von 371 Milliarden DM auf 756 Milliarden DM. Er wuchs damit mehr als doppelt so schnell wie der inländische Umsatz. Dementsprechend wuchs der durchschnittliche Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von 37,4 Prozent auf 47,2 Prozent.

BESCHÄFTIGUNG

Die weltweite Beschäftigung stieg zwischen 1986 und 1996 von 3,7 Millionen auf 4 Millionen Erwerbstätige. Davon waren 1996 1,45 Millionen im Ausland beschäftigt; 1986 waren es noch 890 000. Damit stieg die Auslandsbeschäftigung in zehn Jahren um 63 Prozent. Der durchschnittliche Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung stieg von 17,8 Prozent im Jahr 1986 auf 27,3 Prozent im Jahr 1996.

STREUUNG UND AUSLANDSPRÄSENZ

1986 wiesen 24 Unternehmen eine starke Streuung ihrer Auslandsaktivitäten auf; 1996 waren es 33. Addiert man die Länder, in denen die Unternehmen vertreten waren, so war der Spitzenwert 1986 59 Länder. 1996 waren drei Unternehmen jeweils in 45 Ländern vertreten. Im Schnitt nimmt die Auslandspräsenz der Unternehmen um 3,7 Länder zu.

STELLUNG ausländischer Gesellschaften

Die auf einer Skala von 0 (keine Auslandsgesellschaften) bis 4 (ausländischer Teilkonzern auf Tochterebene vorhanden) bewertete Stellung der ausländischen Gesellschaften veränderte sich zwischen 1986 und 2000 von einem durchschnittlichen Skalenwert von 1,96 auf 2,63. Im Jahr 1986 waren noch in 31 Prozent aller Fälle die ausländischen Gesellschaften unterhalb der Ebene von Tochterunternehmen angebunden oder überhaupt nicht vorhanden. Im Jahr 2000 war dies lediglich noch in 22 Prozent der Firmen der Fall. Einen ausländischen Teilkonzern auf Tochterunternehmensebene wiesen 22 Prozent aller Unternehmen des Jahres 1986 auf; im Jahr 2000 hatte sich dieser Wert auf 41 Prozent erhöht.

AUSLANDSERFAHRUNG der Vorstandsvorsitzenden

Die durchschnittliche Auslandserfahrung der Vorstandsvorsitzenden, die auf einer Skala von 0 bis 4 abgetragen wurde, hat sich zwischen 1986 und 2000 von 1,3 auf 1,6 erhöht. Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die weder während des Studiums noch im Beruf eine Zeit im Ausland verbracht hatten, war von 50 Prozent auf 44 Prozent gesunken. Am deutlichsten war die Zunahme der Vorstandsvorsitzenden mit Berufserfahrung in den USA von 18 auf 26 Prozent.

Zwei Dimensionen der Internationalisierung

Die realwirtschaftliche Dimension der Internationalisierung betrifft die produktions- und güterwirtschaftliche Ausbreitung der Unternehmen. Ein Großteil der empirischen Forschung geht davon aus, dass die sichtbaren grenzüberschreitenden Aktivitäten das wichtigste Merkmal der Internationalisierung von Unternehmen sind. Deshalb konzentrieren sich fast alle Studien auf die ausländischen Anteile an Produktion, Absatz, Beschäftigung und Investitionen.

Im Vergleich dazu besteht die kapitalmarktbezogene Internationalisierung der Unternehmen in ihrer Ausrichtung auf internationale Kapitalmärkte. Im internationalen Vergleich variieren Eigentümerstruktur und Kapitalmarktorientierung erheblich. Dabei wird zwischen einem angloamerikanischen und einem kontinentaleuropäischen Modell unterschieden. Letzteres zeichnet sich durch ein geringes Maß an Börsenfinanzierung, einen geringen Anteil an Aktienstreubesitz, ein hohes Maß an Bankeneinfluss sowie durch die faktische Abwesenheit feindlicher Übernahmen aus. Insbesondere in Deutschland findet Unternehmenskontrolle weniger über die Kapitalmärkte als vielmehr durch die direkt am Unternehmen beteiligten Gruppen statt.

Das europäische Corporate-Governance-Modell ist in Bewegung. In den Neunzigerjahren begannen kontinentaleuropäische Unternehmen, sich angloamerikanischen Gepflogenheiten anzupassen: Sie ließen sich an ausländischen Börsen notieren und übernahmen internationale Rechnungslegungsstandards. Damit wurde der Zugang internationaler Investoren zu den Unternehmen erleichtert. Gleichzeitig verfolgten Unternehmen verstärkt Shareholder-Value-Strategien. Diese zielen darauf ab, den Wert eines Unternehmens für Aktionäre zu erhöhen. Die Orientierung an den Kapitalmärkten hat Folgen: Die am Unternehmen beteiligten Gruppen, die Insider, werden nun stärker durch renditeorientierte Aktionäre, also Outsider, kontrolliert. Ob sich freilich die Orientierung an internationalen Kapitalmärkten auch in einer internationalen Eigentümerstruktur niederschlägt, kann von den Unternehmen nur begrenzt beeinflusst werden.

Realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Internationalisierung sind grundsätzlich voneinander zu unterscheiden. Stellt man die beiden Dimensionen einander gegenüber, erweist sich der Chemiesektor als die am stärksten internationalisierte deutsche Branche. Die Hoechst AG und die Bayer AG weisen in der Real- und der Kapitalmarktdimension besonders weit reichende Internationalität auf. Dagegen sind Dienstleister, die schwerpunktmäßig in Deutschland operieren, in beiden Dimensionen wenig internationalisiert.

Realwirtschaftliche Internationalisierung ist die räumliche Streuung von Produktion und Absatz über Grenzen hinweg. Unter kapitalmarktbezogener Internationalisierung wird Verhalten nach angloamerikanischen Managementstandards verstanden, die auf Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern setzt.

Zudem lassen sich Unternehmen identifizieren, die eine stärkere kapitalmarktbezogene Internationalisierung aufweisen als man auf Grund ihrer realwirtschaftlichen Internationalisierung vermuten würde. Solche Unternehmen entscheiden sich bewusst für eine besonders intensive Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern. Neben diesen Vorreitern gibt es Nachzügler, deren Öffnung gegenüber den internationalen Kapitalmärkten hinter ihrer produkt- und produktionsbezogenen Internationalität zurückbleibt.

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
Bosch, Robert 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

Exportstrategien verlieren an Bedeutung

Verändern sich die strategischen Möglichkeiten von Unternehmen unter den Bedingungen eines globalen Wettbewerbs? Folgt man Michael E. Porter, einem viel zitierten Vertreter der Globalisierungsthese, dann können sich die Unternehmen nicht mehr nur auf die Internationalisierung ihres Vertriebs beschränken, sondern müssen Teil von „globalen Verbundnetzen“ werden. Andererseits lässt sich die Internationalisierung von Großunternehmen im Sinne eines mehrstufigen Prozesses begreifen. Sie beginnt mit der Exportstrategie, allmählich folgen die Errichtung von Vertriebs-, Lager- und Serviceeinrichtungen sowie Lizenzvergabe und Franchising und erst in einem weiteren Internationalisierungsschritt werden Produktionsstätten und eigenständige Tochtergesellschaften aufgebaut.

Die Analyse des Internationalisierungsmusters der größten in Deutschland ansässigen Unternehmen bestätigt Porters Feststellung, dass nationale und exportorientierte Unternehmensstrategien verdrängt werden. Eine rein national oder regional orientierte Strategie verfolgten 1996 deutlich weniger Unternehmen als noch 1986. Während mehrere Unternehmen diesen Pfad verlassen haben (42%), ist umgekehrt die Rückkehr zu einer nationalen Strategie die Ausnahme (8%). Bei den Unternehmen, die nicht internationaler geworden sind, handelt es sich vorwiegend um Versorgungsunternehmen und um Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen.

Nahezu alle unabhängigen Unternehmen sind inzwischen von einer reinen Exportorientierung abgegangen. Damit verlieren unter Globalisierungsbedingungen Strategievarianten an Bedeutung, bei denen sich Unternehmen nur begrenzt oder gar nicht in Auslandsmärkten positionieren. Der Wettbewerbsvorteil der Internationalisierung lässt mehr und mehr Großunternehmen von einer Konzentration auf den nationalen Raum abrücken.

Zum Weiterlesen

Jürgen Beyer, 2001. „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Soziale Welt, Jg. 52, Heft1, S. 7–28.

Der Global Player als Leitfigur

Internationalisierung hat auch eine kulturelle und kommunikative Seite: Unternehmen begreifen sie als Teil ihres Selbstverständnisses und inszenieren sich als „Global Player“. Vor allem die Chemiekonzerne vermitteln ihre weltweite strategische Orientierung an ihre Beschäftigten. Familienunternehmen bleiben stärker ihren traditionellen Wurzeln verhaftet.

„Mission statements“ sind Unternehmensleitbilder: Sie sind Steuerungsinstrumente der Unternehmen, mit denen diese Erwartungen an ihre Beschäftigten kommunizieren, jenseits von Hierarchien und Renditekennziffern. Auch mit ihrer Umwelt kom-

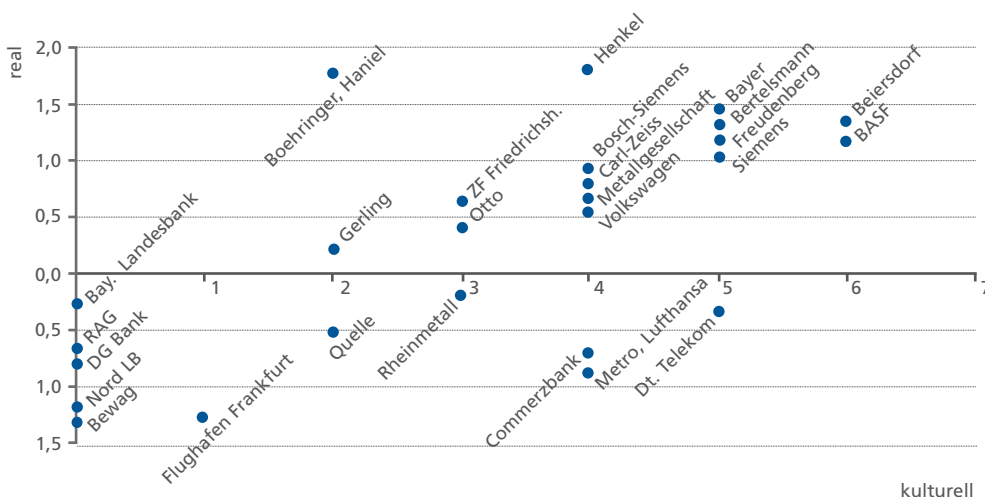
munizieren Unternehmen mit Hilfe von Leitbildern, die die Identität des Unternehmens prägen sollen. Wie stark streben Unternehmen das Ideal des „Global Player“ an, und wie stark bekennen sie sich nach wie vor zu ihren nationalen oder regionalen Wurzeln? Die Analyse von Leitbildern aus 55 Unternehmen zeigt: 60 Prozent der Unternehmensleitbilder nehmen auf Internationalisierungsprozesse Bezug. Sehr stark internationalisierte Leitbilder haben die großen Chemiekonzerne. Die BASF und mit einigem Abstand Bayer und Beiersdorf sind die Spitzenreiter in der Internationalisierungsskala der Leitbilder. Die Unternehmen der chemischen Industrie sind zugleich auch die Spitzenreiter der realwirtschaftlichen Internationalisierung. Hier besteht ein enger Zusammenhang.

Allerdings gilt dies nicht für alle Unternehmen. Insbesondere bei Familienunternehmen ist die Unternehmenskultur nach wie vor von traditionellen Leitbildern geprägt, selbst wenn ein Unternehmen realwirtschaftlich stark internationalisiert ist. Hier stehen oftmals andere Werte im Vordergrund: der Firmenpatriarch als Identifikationsfigur, persönliche Tugendhaftigkeit, die Gemeinschaft der Mitarbeiter und die Fürsorgepflicht des Managements für seine Mitarbeiter. Diese Prägungen verschwinden in den untersuchten Familienunternehmen auch dann nicht, wenn die Internationalisierung Einzug hält.

Selbstverständnis

In den Leitbildindex zur Internationalisierung fließen drei Indikatoren ein. Die Selbsteinschätzung misst, wie sich die Unternehmen präsentieren: Verstehen sie sich als deutsche oder als globale Unternehmen? Der Textumfang beschreibt den Stellenwert der weltweiten Ausrichtung in den Leitbildtexten. Mit dem Indikator Ausdifferenzierung wird die inhaltliche Konkretisierung der angestrebten oder bereits realisierten Internationalisierung gemessen.

Kulturelle und realwirtschaftliche Internationalisierung



Quelle: MPIfG Datenbank

Shareholder Übe Kapital

Traditionell spielte der Kapitalmarkt für deutsche Unternehmen eine geringere Rolle als für US-amerikanische oder britische Unternehmen. Das ist vorbei. In den Neunzigerjahren schwenkten große deutsche Unternehmen zunehmend auf Strategien um, die auf die Steigerung des Börsenwerts zielen und sich an den Finanzinteressen der Aktionäre orientieren. Auch in veränderten Spielregeln für feindliche Übernahmen zeigt sich die neue Macht der Kapitalmarktteilnehmer. Der Druck der Investmentfonds zwingt bisher breit diversifizierte Großunternehmen zu Umbau und Restrukturierung. Wer nicht mitmacht, den bestraft die Börse.



Deutsche Großunternehmen und der Kapitalmarkt: Zwischen Abschottung und Anpassung

Wer beherrscht die Unternehmen? Wessen Interessen berücksichtigen Manager bei ihren Entscheidungen? Die Spielregeln der „Corporate Governance“ haben sich in den Neunzigerjahren verändert. Der wichtigste Trend: Die Orientierung an der Aktionärsrendite, am „Shareholder Value“, gerät zunehmend in das Zentrum der Unternehmenspolitik.

Shareholder Value: Als dieser Begriff in deutschen Unternehmen auftauchte, wirkte er wie ein Fremdkörper. Sollten auf einmal die Finanzinteressen Ziel aller Unternehmensstrategien sein? Das schien neu. Und das war es auch.

Shareholder-Value-Strategien sind eher in einem angelsächsisch geprägten Kapitalmarkt beheimatet, wo Unternehmen ihre Marktkapitalisierung nach oben treiben, um die Finanzinteressen ihrer Aktionäre zu bedienen. Im Verlauf der Neunzigerjahre verfolgen nun auch große deutsche Unternehmen Strategien, die auf den Börsenwert zielen und sich an den Finanzinteressen der Investoren orientieren. Eine heftige Debatte um den Zweck des Unternehmens beginnt: Besteht er darin, Arbeitsplätze zu schaffen und allgemeinen Wohlstand zu mehren? Oder besteht er darin, das Kapital der Investoren zu vervielfachen?

Diese Fragen werden im Rahmen der Corporate Governance entschieden. Mit Corporate Governance bezeichnet man die Spielregeln und Machtverhältnisse zwischen den am Unternehmen beteiligten Gruppen. Das sind Management, Arbeitnehmer, Investoren, Kreditgeber, Konkurrenten und öffentliche Hand. Der weit reichende Arbeitnehmereinfluss über Betriebsrat und Aufsichtsratsmitbestimmung gehört zu den Charakteristika der deutschen Unternehmensorganisation.

Nach welchen Spielregeln die am Unternehmen beteiligten Gruppen zusammenwirken, ist national verschieden. Zum Beispiel ist der Schutz von Minderheitsaktionären im angloamerikanischen Raum ausgeprägter als in kontinentaleuropäischen Ländern. Traditionell spielte der Kapitalmarkt für deutsche Unternehmen nicht die Rolle, die er für US-amerikanische oder britische Unternehmen spielt. Ganz im Gegenteil haben es deutsche Unternehmen durch ausgeklügelte Konstruktionen in ihren Eigentümerstrukturen verstanden, sich vom Kapitalmarkt abzuschotten.

Im internationalen Vergleich ist das deutsche Ausmaß der Börsenkapitalisierung gering. Somit stehen Unternehmensanteile dem Kapitalmarkt in geringerem Maße zur Verfügung. Viele Unternehmensteile werden zudem von strategischen Aktionären gehalten – das sind Unternehmen, Familien, Stiftungen und die öffentliche Hand. Im internationalen Vergleich fällt auf: Ein hoher Anteil der Aktien ist in der Hand von Banken, Versicherungen und anderen Unternehmen. Als „Deutschland AG“ bezeichnet man spöttisch diese typisch deutsche Konstruktion der Unternehmens-Querver-

bindungen – bis hinein in die Aufsichtsräte. Besonders die so genannten Universalbanken sind als Aktienbesitzer und Kreditgeber in einer mächtigen Position, da sie zudem noch das mehrheitsschaffende Depotstimmrecht auf den Hauptversammlungen nutzen können. Gewisse Strukturen werden bestehen bleiben – doch absehbar ist die kompakte „Deutschland AG“ ein Auslaufmodell.

Eine Ursache: In den Neunzigerjahren haben sich die Spielregeln für Übernahmen geändert, vor allem wenn man feindliche Übernahmeveruche und die Abwehrstrategien betrachtet. In der Fusions- und Übernahmewelle der Neunzigerjahre spielten Aktien immer häufiger die Rolle der Übernahmewährung. Dies ist ein wichtiger Anreiz für Manager, ihre Politik verstärkt am Börsenkurs auszurichten. Dabei führt das übernehmende Unternehmen eine Kapitalerhöhung durch und tauscht diese Aktien gegen die Aktien des Zielunternehmens. Je höher der Aktienkurs, desto besser die Karten bei Fusionen und Übernahmen. Tatsächlich sind Shareholder-Value-Unternehmen am Übernahmemarkt überdurchschnittlich aktiv.

Kennzeichen von Shareholder-Value-Unternehmen

RENDITEVORGABEN auch für Teilbereiche

Renditevorgaben werden festgelegt bis in einzelne Unternehmensbereiche hinein, parallel zur Dezentralisierung der Unternehmensorganisation. Wo Renditeziele nicht erreicht werden, drohen Umstrukturierung, Verkauf oder Schließung.

BILANZIERUNG nach IAS oder US-GAAP

Shareholder-Value-Unternehmen erstellen Bilanzen nach internationalen Rechnungslegungsstandards. Unternehmen, die nach internationalen Regeln (IAS oder US-GAAP) bilanzieren, geben mehr Informationen an ihre Aktionäre. Diese haben ihrerseits die Möglichkeit, schwache Unternehmensteile zu identifizieren und ihre Umstrukturierung oder Abspaltung zu fordern. Ein hohes Maß an Unternehmenstransparenz dient auch der Verhinderung von Quersubventionierung.

KOMMUNIKATION mit der Finanzwelt

Shareholder-Value-Unternehmen betreiben eine besonders intensive „Investor-Relations“-Arbeit. Sie kommunizieren regelmäßig mit der Finanzwelt, inszenieren Analystentreffen oder „Roadshows“ und publizieren ausführliche Geschäfts- und Quartalsberichte.

MANAGERGEHÄLTER abhängig vom Börsenkurs

Shareholder-Value-Unternehmen koppeln Managervergütungen an den Börsenkurs und schaffen damit Anreize, dass das Management sich im Zweifelsfall für Strategien entscheidet, die den Aktienkurs am stärksten nach oben treiben.

Warum sind manche Großunternehmen stark aktionärsorientiert, während andere weiterhin in Distanz zum Kapitalmarkt agieren?

Shareholder-Value-Politik

Unternehmen sind stärker aktionärsorientiert, je stärker institutionelle Investoren, etwa Aktienfonds, unter den Eigentümerstrukturen vertreten sind. Der Einfluss der Streubesitzaktionäre ist größer geworden. Aktien werden verstärkt von Pensions- oder Investmentfonds gehalten. Diese verfolgen kein über die maximale Rendite hinausgehendes Interesse. Fondsmanager organisieren die von ihnen verwalteten Portfolios strikt nach Renditegesichtspunkten und üben über diesen Mechanismus Druck auf die Unternehmen aus. Auch die Gefahr feindlicher Übernahmen steigt, wenn ein großer Teil der Aktien von Fonds gehalten wird.

Nur Unternehmen, die auf den Gütermärkten mit ausländischen Unternehmen konkurrieren, verhalten sich aktienkursorientiert. Entscheidend ist hier die Zugehörigkeit zum Exportsektor. Es gibt kein Beispiel für ein binnenorientiertes Unternehmen, dessen Shareholder-Orientierung besonders hoch wäre.

Auf diese zwei Ursachen lassen sich in der Regressionsanalyse zwei Drittel der Varianz der Shareholder-Value-Rangfolge zurückführen.

Was sind die Einfallstore für Shareholder-Value-Orientierung?

- Die Internationalisierung der Produktmärkte
- Globale Kapitalmärkte
- Fusionen und Übernahmen mittels Aktientausch und die Entstehung eines Marktes für feindliche Übernahmen

Wer orientiert sich am stärksten am Shareholder Value?

Rangordnung der 40 größten börsennotierten Industrie- und Handelsunternehmen 1996 bis 1999

- 01 Bayer AG
- 02 Veba AG
- 03 SAP AG
- 04 Hoechst AG
- 05 BASF AG
- 06 Mannesmann AG
- 07 Henkel KGaA
- 08 Daimler-Benz AG
- 09 RWE AG
- 10 Siemens AG
- 11 Schering AG
- 12 Metallgesellschaft AG
- 13 Viag AG
- 14 Degussa AG
- 15 Preussag AG
- 16 MAN AG
- 17 Lufthansa AG
- 18 Linde AG
- 19 Continental AG
- 20 Thyssen AG
- 21 Telekom AG
- 22 Krupp AG
- 23 Buderus AG
- 24 Agiv AG
- 25 Beiersdorf AG
- 26 Volkswagen AG
- 27 Rheinmetall AG
- 28 BMW AG
- 29 VEW AG
- 30 Metro AG
- 31 AVA AG
- 32 Deutsche Babcock AG
- 33 Deutz AG
- 34 Karstadt AG
- 35 Bilfinger + Berger AG
- 36 Spar AG
- 37 Südzucker AG
- 38 Axel Springer AG
- 39 Holzmann AG
- 40 Strabag AG

Zum Weiterlesen

Martin Höpner, 2001. Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. MPIfG Discussion Paper 01/5. Köln: MPI für Gesellschaftsforschung. www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp01-5.pdf

Martin Höpner und Gregory Jackson, 2002. Das deutsche System der Corporate Governance zwischen Persistenz und Konvergenz. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, 2, 362–368.

Die Karrieren der Manager: Neue Profile

Noch vor kurzem galten deutsche Topmanager als Unternehmensführer, die frei von kurzfristigem Erfolgsdruck entscheiden konnten und bei denen technisches Wissen mehr zählte als finanzwirtschaftliche Expertise. Heute beobachtet man in den Karrieren der Manager einen Trend zu Professionalisierung, zu stärkerer finanzwirtschaftlicher Expertise, zu größerer Konkurrenz und zu größerem Druck, schnell positive Ergebnisse vorzeigen zu können.

Dagegen war für den klassischen Typ des deutschen Topmanagers charakteristisch: Er hatte keine Elitehochschule besucht, sondern ein normales Universitätsstudium absolviert. Vielleicht hatte er sogar eine betriebliche Berufsausbildung gemacht – 1990 war das bei immerhin 30 Prozent der Vorstandsvorsitzenden der Fall. Er hatte Jura, ein technisches oder ein naturwissenschaftliches Fach studiert. Er war in „seinem“ Unternehmen groß geworden und hatte eine Hauskarriere hinter sich. Und er konnte damit rechnen, dass er seine Position lange innehalten würde.

Wir haben die Karriereverläufe aller 90 Topmanager untersucht, die von 1990 bis 1999 Vorstandsvorsitzende der 40 größten börsennotierten Unternehmen aus Industrie und Handel waren. Ergebnis: Die Karriereprofile der Vorstandschefs haben sich in den Neunzigerjahren stark verändert.

Professionalisierung der Vorstände

Heute hat jeder Topmanager studiert, 1990 noch jeder siebte nicht.

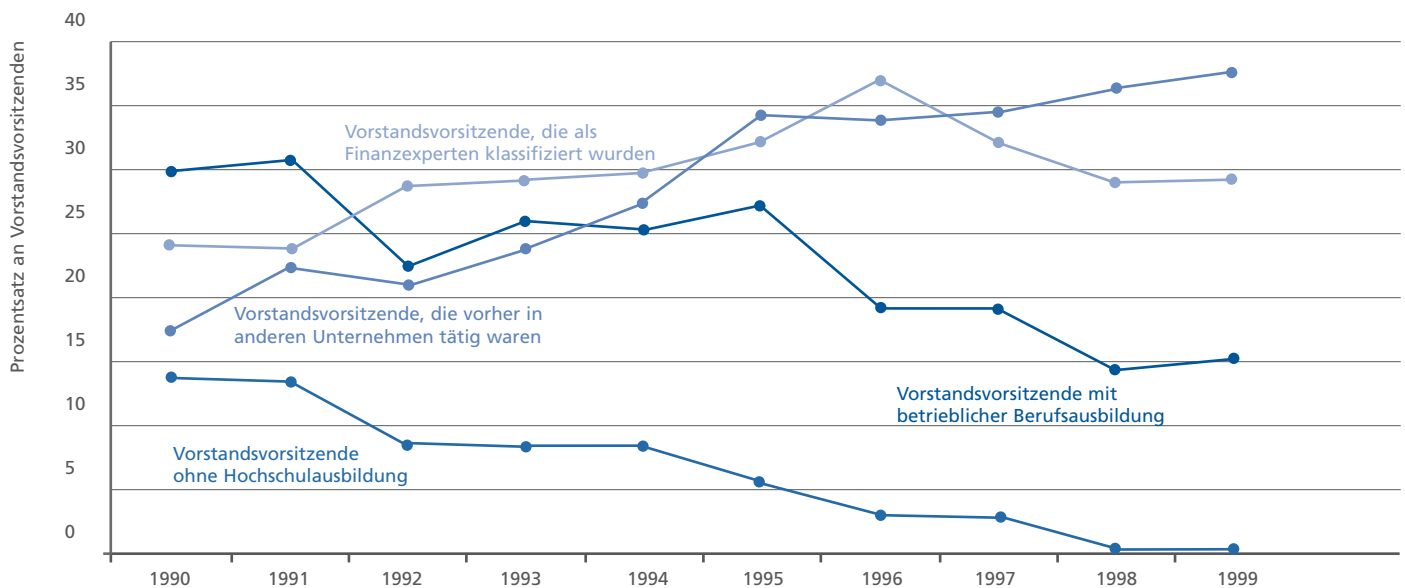
Führungskräfte haben heute weniger praktische Erfahrung im Unternehmen

Eine betriebliche Berufsausbildung hatte 1990 noch fast jeder dritte Vorstandsvorsitzende, 1999 nicht einmal jeder sechste.

In den Vorständen der Großunternehmen sitzen mehr Finanzexperten

Topmanager, die zuvor in Finanzabteilungen tätig waren, haben mehr Chancen, an die Spitze zu kommen.

Karrierewege von Vorstandsvorsitzenden 1990 bis 1999 in 40 Unternehmen



Datenquellen: Geschäftsberichte, Munzinger Archiv, Homepages der Unternehmen

Hauskarrieren verlieren an Bedeutung

Die Konkurrenz nimmt zu. 1990 wurden 17 Prozent der Topmanager von außen rekrutiert, 1999 war es mehr als das Doppelte.

Die Amtszeiten der Führungskräfte haben sich halbiert

Vorstände werden heute schneller ausgetauscht – wenn sie keine befriedigenden finanziellen Ergebnisse vorweisen können – oder wechseln auf ihrem Karriereweg öfter das Unternehmen.

Keine feindliche Übernahme zulassen!

Diese Maxime galt lange Zeit als Grundlage des deutschen Systems der Unternehmenskontrolle. Feindliche Übernahmen beruhen auf der Fähigkeit der Kapitalmarktteilnehmer, das Management eines Unternehmens auch gegen dessen Willen auszutauschen. Sie gelten als Instrument zur Kopplung der Managerinteressen an die Interessen der Aktionäre. Wo Manager nicht im Interesse der Eigentümer agieren, wird der Aktienkurs sinken. Ein Übernehmer hat dann die Möglichkeit, durch Austausch des Managements und Veränderung der Unternehmenspolitik Wertsteigerungen zu erzielen und einen entsprechenden Übernahmegewinn einzufahren. Corporate-Governance-Systeme mit feindlichen Übernahmen verfügen also über einen Mechanismus, der Unternehmensleitungen zwingt, der Entwicklung des Aktienkurses eine hohe Bedeutung beizumessen.

Übernahmen: Die Festung Deutschland ist einnehmbar geworden

Pirelli gegen Continental, Krupp gegen Thyssen, Vodafone-Airtouch gegen Mannesmann. Drei feindliche Übernahmeattacken: Continental konnte den Angreifer abschlagen, Thyssen einigte sich am Ende mit Krupp. Über die Niederlage des Mannesmann-Managements gegen Vodafone entschieden weder rechtliche noch politische Schachzüge. Es waren die Aktionäre, die in Erwartung einer besseren Rendite ihre Mannesmann-Aktien gegen das Vodafone-Papier tauschten. Dieser Einschnitt demonstrierte auf spektakuläre Weise die neue Machtstellung der Kapitalmarktteilnehmer.

Anders noch 1990: Als die Continental AG vom Pirelli-Konzern angegriffen wurde, kamen dem Reifenhersteller deutsche Unternehmen zu Hilfe. Die Deutsche Bank, die Allianz, die Norddeutsche Landesbank, Daimler-Benz, BMW und VW kauften fast 25 Prozent der Continental-Aktien und erwarben so eine Sperrminorität. In Italien führte dies zu heftigen Reaktionen. Deutschen Unternehmen wurde Wirtschaftsnationalismus vorgeworfen, die Abwehrfront als „Festung Deutschland“ kritisiert.

Im Übernahmefall Continental folgten jahrelange Auseinandersetzungen, die vor allem um Stimmrechtsbeschränkungen ausgetragen wurden. Diese waren von vielen deutschen Unternehmen in den Siebzigerjahren installiert worden, als man den wachsenden Einfluss von Großaktionären aus Erdöllieferländern verhindern wollte. Pirelli versuchte, die Stimmrechtsbeschränkungen zu umgehen, indem es einen Block von Continental-Aktien in mehrere Pakete zerlegte. Doch dauerte die Auseinandersetzung so lange, dass Pirelli schließlich die Liquidität ausging. Eine solche Verteidigungsstrategie steht einem angegriffenen deutschen Unternehmen heute nicht mehr zur Verfügung. Auf Grund des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sind Stimmrechtsbeschränkungen seit Mitte 2000 verboten.

Thyssen: Ist feindlich unmoralisch?

Auch Dieter Vogel, der Vorstandsvorsitzende von Thyssen, begann im März 1997 mit dem Aufbau eines Aktienblocks, dessen Eigentümer verbündete Unternehmen waren. Er mobilisierte außerdem Arbeitnehmer, Öffentlichkeit und Politik. Vogel verteidigte das auf Konsens ausgerichtete deutsche Stakeholder-Prinzip und bestritt die Legitimität eines Entscheidungsverfahrens, bei dem es letztlich auf den Willen der Aktionäre angekommen wäre. Er sprach den Anteilseignern den Vorrang gegenüber anderen Stakeholder-Gruppen ab und erntete damit Applaus von Gewerkschaften, Parteien und Presse.

Feindliche Übernahmeversuche im Vergleich

Übernahmewilliges Unternehmen und Zielunternehmen	Pirelli, Italien Continental AG	Krupp AG Thyssen AG	Vodafone-Airtouch, Großbritannien Mannesmann AG
Dauer der Auseinandersetzung	September 1990 bis März 1993	März 1997	Oktober 1999 bis Februar 2000
Eigentümerstruktur des Zielunternehmens	95%: Streubesitz 5%: Deutsche Bank	79,9%: Streubesitz 20,1%: Thyssen-Stiftung und Thyssen Beteiligungsverwaltung	89,8%: Streubesitz 10,2%: Hutchinson Whampoa (ehem. Orange-Großaktionär)
Dominante Abwehrstrategie des Zielunternehmens	Stimmrechtsbegrenzung, Aufbau eines Abwehrblocks mit Sperrminorität.	Mobilisierung von Öffentlichkeit, Arbeitnehmern, Politik. Begonnener Aufbau eines Abwehrblocks.	Argumentation, dass eine Übernahme schädlich für den Shareholder Value sei.
Rolle der Banken	Deutsche Bank verfolgt widersprüchliche Ziele als Kreditgeber, Aktienhalter, Unternehmensaufseher und beratende Investmentbank. Organisiert schließlich Abwehrblock.	Konflikte im Vorstand der Deutschen Bank zwischen Traditionalisten und Investmentbankern. Unterstützung des feindlichen Übernahmeversuchs.	Keine erkennbare Rolle der Deutschen Bank als Hausbank; amerikanische Investmentbanken beraten Mannesmann.
Rolle von Gewerkschaften und Mitbestimmung	Unterstützung des Vorstands von Continental. Gegen feindliche Übernahme.	Massendemonstrationen, Arbeitsniederlegungen; Frage der „Feindlichkeit“ steht im Vordergrund.	Untergeordnete Rolle der Frage der „Feindlichkeit“; industriepolitische Forderungen.
Ergebnis	Deutsche Bank organisiert Abwehrblock. Fusion kommt nicht zu Stande. Pirelli geht die nötige Liquidität aus.	Einigung auf Fusion im Stahlbereich auf dem Verhandlungsweg; schließlich Vollfusion.	Einigung Anfang Februar. Vodafone erhält 50,5% Anteil an der neuen Firma.

30 000 Thyssen-Mitarbeiter demonstrierten – nicht am Krupp-Firmensitz, sondern vor der Frankfurter Zentrale der Deutschen Bank, die die Übernahmeattacke des Krupp-Chefs Gerhard Cromme unterstützte. Die Abwehrmaßnahmen waren weniger durch industriepolitische Argumente geprägt, als vielmehr durch die Ablehnung amerikanischer Managementpraktiken und das als unmoralisch und verwerflich empfundene Instrument der feindlichen Übernahme.

Davon war dreieinhalb Jahre später nichts mehr zu hören, als sich das Mannesmann-Management gegen das feindliche Übernahmeangebot von Vodafone-Chef Chris Gent zur Wehr setzte. Von Seiten Mannesmanns wurde niemals in Zweifel gezogen, dass es sich bei dem Schachzug Gents um die legitime Handlung eines Konkurrenten handelte. Der Abwehrkampf von Mannesmann-Chef Klaus Esser war allein auf das Renditeinteresse seiner Aktionäre gerichtet. Esser argumentierte, dass Mannesmann ohne Vodafone für die Aktionäre mehr Shareholder Value bereithalte. Gleichzeitig verbat sich das Mannesmann-Management unterstützende politische Äußerungen von Politikern und Gewerkschaften, weil sie als kontraproduktiv empfunden wurden. IG Metall und Betriebsrat stellten, statt amerikanische Managementpraktiken zu bekämpfen, industriepolitische Forderungen auf.

Hinter die grundsätzliche Akzeptanz des Instruments der feindlichen Übernahme wird man bei Unternehmen, Politik und Gewerkschaften nicht mehr zurückfallen. Wirtschaftsrationales Handeln ist nun beim Handel mit Kontrollpaketen von Unternehmen akzeptiert, wo es vor wenigen Jahren noch als unmoralisch und gegen Spielregeln verstoßend abgelehnt wurde.

Vorbei sind die Zeiten, als die Deutschland AG – mit ihren verflochtenen Unternehmen, den Hausbanken, den rechtlichen Hürden und einer starken Mitbestimmung – gegen feindliche Übernahmen ein Bollwerk bauen konnte.

Von Haus- zu Investmentbanken

Auch die deutschen Großbanken sind heute keine Beschützer vor feindlichen Übernahmen mehr. Ihre Macht als Hausbanken nutzen sie nicht mehr für Abwehrkämpfe. Und sie würden Übernahmeattacken unterstützen, wenn sie als Investmentbanken damit beauftragt würden, sie zu organisieren.

Wo Banken zugleich Unternehmensaufseher, Kreditgeber und Aktionäre – und neuerdings auch Investmentbanken – sind, kann es zu massiven Zielkonflikten kommen. Das wird nirgends so deutlich wie bei feindlichen Übernahmen. Im Fall Continental votierte die Deutsche Bank zunächst für eine Übernahme durch Pirelli. Dabei erhoffte sich das zuständige Vorstandsmitglied – zugleich Aufsichtsratsvorsitzender der Continental AG und bei der Deutschen Bank für das Italien-Geschäft zuständig – von einer gelungenen Übernahme Zugang zum undurchdringlichen italienischen Industriennetzwerk. Mit der Abwehrstrategie wurde die Deutsche-Bank-Tochter Morgan Grenfell beauftragt. Als Folge kam es zu schweren Konflikten zwischen dem

Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden von Continental. Schließlich setzten sich bei der Deutschen Bank die Gegner des Übernahmeversuchs durch. Image und Reputation der Bank standen auf dem Spiel.

Auch bei Thyssen/Krupp verstrickte sich die Deutsche Bank, Hausbank beider Konzerne, in Ziel- und Rollenkonflikte. Einerseits war sie im Thyssen-Aufsichtsrat durch ihren damaligen Sprecher vertreten und hatte Thyssen beraten. Andererseits wollte die Deutsche Bank der internationalen Öffentlichkeit durch das Management einer feindlichen Übernahme „Investmentbanking am Hochreck“ vorführen, so das damals für das Investmentbanking zuständige Vorstandsmitglied. Mittlerweile haben sich die Investmentbanker in den Vorständen deutscher Großbanken endgültig durchgesetzt und versuchen, Interessenkonflikten aus dem Weg zu gehen. Auffällig war im Übernahmekampf zwischen Mannesmann und Vodafone, dass sich Vertreter der Deutschen Bank und des Allianz-Konzerns zu keiner Stellungnahme bewegen ließen.

Feindliche Übernahmeveruche im Vergleich

Im Zuge einer schweren Rezession in der Reifenbranche versuchte der italienische Reifenkonzern Pirelli, die deutsche Continental AG zu übernehmen. Die unterschiedlichen Interessengruppen in den Vorständen, den Aufsichtsräten und bei den Banken lieferten sich zwischen 1990 und 1993 eine anhaltende Auseinandersetzung, die in einer Reihe von dramatischen Hauptversammlungen und Aufsichtsratssitzungen vor allem um die Verschärfung des Höchststimmrechts ausgetragen wurde. Nachdem der Übernahmekampf für Pirelli nicht mehr zu gewinnen war, gaben die Italiener ihre Aktien schließlich an deutsche Investoren ab.

Die Krupp AG versuchte im März 1997, den größeren, liquideren und trotz Stahlkrise weniger angeschlagenen Thyssen-Konzern zu übernehmen. Dieser Übernahmekampf war begleitet von heftigen Reaktionen in Politik und Öffentlichkeit, auch von Warnstreiks und Großdemonstrationen. Mehrtägige Verhandlungen unter Beteiligung von Politik und Arbeitnehmervertretern endeten mit der Einigung auf eine Fusion im Stahlbereich, aus der letztlich eine Vollfusion wurde.

Die Auseinandersetzung zwischen dem britischen Telekommunikationsunternehmen Vodafone-Airtouch und dem Mischkonzern Mannesmann AG war das erste direkt an die Aktionäre gerichtete Angebot zur Übernahme eines deutschen Großunternehmens. In großformatigen Zeitungsanzeigen wurden die Aktionäre über Wochen hinweg zum Halten ihrer Mannesmann-Anteile aufgefordert. Nachdem sich im Januar 2000 abzeichnete, dass die Mehrheit der Mannesmann-Aktionäre das Angebot des Vodafone-Chefs Christ Gent annehmen würde, lenkte das Mannesmann-Management im Februar 2000 ein. Mannesmann wurde übernommen.

Zum Weiterlesen

Martin Höpner und Gregory Jackson, 2001. Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann. In: Leviathan, Jg. 29, Heft 4, S. 544–563.

Umbau der Unternehmen: Der Einfluss der Kapitalmärkte

Der Kapitalmarkt übt Druck insbesondere auf börsennotierte Unternehmen aus. Die Daten über die 100 größten deutschen Unternehmen zeigen: Diversifizierte Unternehmen, die an der Börse notiert sind, konzentrieren sich zunehmend auf Kerngeschäftsfelder, um den Börsenabschlag für Mischkonzerne loszuwerden.

Die deutsche Unternehmenslandschaft wurde in den Neunzigerjahren umgebaut wie nie zuvor: Traditionskonzerne spalteten sich auf und formierten sich neu. Sie übernahmen oder fusionierten, sie kauften oder verkauften Konzernteile, als seien es Bauklötze. Steht die deutsche Mitbestimmung dem kapitalmarktorientierten Umbau der Unternehmen im Wege? Während im marktorientierten angelsächsischen System die Aktionäre das Sagen haben, üben im deutschen Modell verschiedene Gruppen Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen aus. So spielen auch die Arbeitnehmervertreter im deutschen Corporate-Governance-System eine Rolle.

Seit Mitte der Neunzigerjahre gewinnen die Aktionäre auch in deutschen Unternehmen an Einfluss. Ihr Machtzuwachs liegt in erster Linie im Aufkommen institutioneller Investoren begründet – das sind private Versicherungen, Pensionsfonds und Investmentfonds. Im internationalen Vergleich ist insbesondere das Fondsvolumen deutscher Kapitalanlagegesellschaften stark gestiegen.

Die neuen Eigentümer: Institutionelle Anleger

Investitionsvolumen deutscher Investmentfonds in Milliarden DM (1970 bis 1998)



Anteil institutioneller Anleger am Eigenkapital deutscher Unternehmen

Siemens: 1993: 15% 1999: 45%

Veba: 1986: 1% 1999: 70%

Es sind in erster Linie die institutionellen Investoren, auf die der gegenwärtige Umbau der Unternehmen zurückgeht.

1990 hatte sich das Vermögen der Fonds gegenüber 1980 auf 238 Milliarden Mark verfünffacht. Bis Ende 1998 stieg die Zahl der Fonds noch einmal auf mehr als das Doppelte und ihr Vermögen auf das Fünffache, nämlich 1,3 Billionen Mark. Neben den deutschen Fonds beteiligen sich auch immer mehr ausländische Investmentfonds an deutschen Unternehmen.

Die Fondsmanager haben höhere Renditeansprüche an die deutschen Unternehmen als die ehemaligen Privatanleger oder die strategischen Großaktionäre, wie zum Beispiel der Staat, die Banken oder andere Unternehmen. Heute werden Intransparenz, Quersubventionierung zwischen den Unternehmensteilen und Ineffizienz nicht mehr geduldet. Unter den neuen Ansprüchen der institutionellen Investoren haben insbesondere große Konglomerate zu leiden. Institutionelle Investoren haben Vorbehalte gegenüber diversifizierten Unternehmen. Daher werden Konglomerate an den Börsen mit einem Kursabschlag, einem Conglomerate Discount, „bestraft“. Als Folge ist der Börsenwert des Unternehmens niedriger als der Wert der Summe seiner Einzelteile.

Dies bringt drei schwer wiegende Nachteile mit sich. Erstens steigt die Gefahr einer feindlichen Übernahme, zweitens liegt mit dem Aktienkurs auch der Wert der Aktie als Akquisitionswährung niedrig, und drittens sinkt die allgemeine Kreditwürdigkeit des Unternehmens, weil sich die internationalen Rating-Agenturen bei der Bonitätsfeststellung auch am Aktienkurs orientieren. Um den Conglomerate Discount loszuwerden, müssen diversifizierte Unternehmen den Vorstellungen des Kapitalmarktes nachkommen. Das heißt: Man fokussiert die Geschäftstätigkeit auf das Kerngeschäft; unrentable Randbereiche werden verkauft, fremde Unternehmen werden, wenn sie zum Kerngeschäft passen, hinzugekauft. Einer derartigen kapitalmarktorientierten Umstrukturierung haben sich Unternehmen wie DaimlerChrysler, Thyssen-Krupp, RWE, Siemens und Veba (heute: E.ON) unterworfen.

Aktienpreis-Abschläge kann es nur bei börsennotierten Unternehmen geben. Die Daten über die 100 größten deutschen Unternehmen zeigen, dass diversifizierte Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind, diversifiziert bleiben können. Es sind in erster Linie die institutionellen Investoren, auf die der gegenwärtige Umbau der Unternehmen zurückgeht.

Zum Weiterlesen

Rainer Zugehör, 2001. Mitbestimmt ins Kapitalmarktzeitalter? Restrukturierung bei VEBA AG und Siemens AG. In: Die Mitbestimmung, 47, 5, S. 38–42. www.mpifg.de/sysbez/downloads/Mitbestimmung-2001-05-p38.pdf

Arbeit

Die Mehrheit der Betriebsräte sieht es gelassen, wenn „ihre“ Unternehmen ausländische Direktinvestitionen tätigen. Auch wenn eine forcierte Strategie der Renditeorientierung abgelehnt wird, behindert eine starke Unternehmensmitbestimmung Restrukturierungen nicht. Insgesamt bleiben die 100 größten Unternehmen über Tarifbindung und Mitbestimmung stark im deutschen System der Arbeitsbeziehungen verankert. Haustarifverträge, die auf spezifische Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten sind, werden beliebter.

Großunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Arbeitsbeziehungen

Großunternehmen unterliegen der Tarifbindung, der Mitbestimmung im Aufsichtsrat und haben Betriebsräte auf verschiedenen Unternehmensebenen. Das ist nach wie vor die Realität in den 100 größten deutschen Unternehmen. Unternehmen, in denen es diese Institutionen nicht gibt, sind die Ausnahme.

Unsere Befragung der Unternehmen zeigte: bis auf ein Unternehmen sind alle an Tarifverträge gebunden. Die durchgängige Tarifbindung gilt allerdings nur für den Gesamtkonzern. Ein beträchtlicher Teil der befragten Unternehmen, 43 Prozent, hat einzelne Unternehmensteile ohne Tarifbindung. Diese können bis zu 20 Prozent der Beschäftigten des Unternehmens ausmachen. In zwei Drittel der betreffenden Unternehmen ist der tariflich nicht gebundene Unternehmensteil jedoch kleiner als 5 Prozent.

Freilich wandelt sich die Form der Tarifbindung. Verbreitung und Beliebtheit von Haustarifverträgen nahmen gegenüber dem Flächentarifvertrag zu. In 30 Prozent der Unternehmen wird von einer Zunahme der Haustarife berichtet – nur in 4 Prozent war diese Tendenz rückläufig. Diese Angaben entsprechen auch den Auswertungen des Tarifarchivs des Bundesarbeitsministeriums, das seit Jahren einen kontinuierlichen Anstieg der Haustarifverträge in deutschen Unternehmen dokumentiert.

Die übertarifliche Entlohnung wird von Großunternehmen nach wie vor als Flexibilitätspuffer und Grundlage einer besonderen Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen genutzt. Allerdings ist übertarifliche Entlohnung in der Tendenz rückläufig. In 45 Prozent der Unternehmen hat die übertarifliche Entlohnung in den vergangenen fünf Jahren abgenommen, in 30 Prozent hat sie zugenommen. Auch dies entspricht den Befunden anderer Befragungen, insbesondere des IAB-Betriebspanels, das seit Beginn der Neunzigerjahre von einer rückläufigen Lohndrift berichtet.

Betriebliche Mitbestimmungsgremien sind weit verbreitet. In allen befragten Großunternehmen existieren Betriebsräte. Und wo auf Grund der Unternehmensorganisation die Bildung von Gesamt- oder Konzernbetriebsräten nahe liegt, bestehen sie in der Regel auch. So findet man in 97 Prozent der Unternehmen Gesamtbetriebsräte und in 70 Prozent Konzernbetriebsräte. Einen Europäischen Betriebsrat haben drei Viertel der Unternehmen. Dies spiegelt den hohen Internationalisierungsgrad der Unternehmen wider.

88 Prozent der Unternehmen hatten im Jahr 1996 eine Form der Unternehmensmitbestimmung, eines davon – die Bertelsmann AG – auf freiwilliger Basis. Alle anderen unterliegen den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung – die überwiegende Mehrheit nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Nur 2,5 Prozent fallen unter die

Die Befragung

Im Sommer 2000 wurden die Unternehmensleitungen und Betriebsratsvorsitzenden der 111 größten deutschen Unternehmen schriftlich befragt. 76 Fragebögen kamen von Betriebsratsseite zurück, 58 von den Unternehmensleitungen.

Die Rücklaufquoten von 69 Prozent bzw. 51 Prozent sind im Vergleich zu anderen Unternehmensbefragungen ein sehr gutes Ergebnis.

Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952, nach dem Arbeitnehmervertreter ein Drittel der Aufsichtsratssitze einnehmen. In 12 Prozent der Unternehmen sind Arbeitnehmer nicht im Kontrollorgan vertreten.

Starke Mitbestimmung in den Großunternehmen

Verbreitung der Mitbestimmung

100 Prozent haben Betriebsräte,
97 Prozent Gesamtbetriebsräte,
70 Prozent Konzernbetriebsräte,
75 Prozent Europäische Betriebsräte,
88 Prozent haben mitbestimmte Aufsichtsräte.

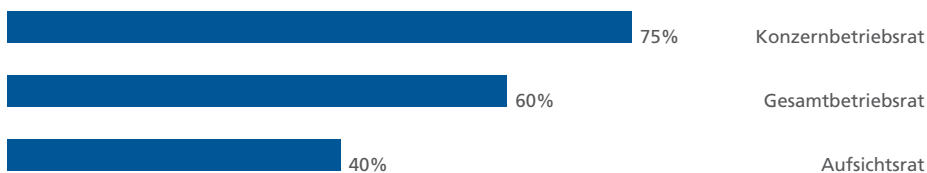
Gespräche zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung

80 Prozent der Unternehmen: Kontakte mindestens ein Mal im Monat
50 Prozent der Unternehmen: häufigere Kontakte als vor fünf Jahren

Die Beteiligung der Belegschaften durch Mitbestimmung ist nicht rein formal. In 80 Prozent der Unternehmen finden mindestens ein Mal im Monat Gespräche zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung statt. Der Kontakt zwischen Betriebsrat und Unternehmen wird zudem intensiver. In 50 Prozent der Unternehmen hat sich die Kontakthäufigkeit in den letzten fünf Jahren erhöht, bei weiteren 43 Prozent ist sie gleich geblieben.

Die Gewerkschaften sind in den Mitbestimmungsgremien stark vertreten. In den 73 Unternehmen, die über einen Aufsichtsrat verfügen, sind nach Angaben der Betriebsräte 182 Aufsichtsratssitze von hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären besetzt. Zudem ist in einem Viertel der Unternehmen der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ein Gewerkschaftsfunktionär, also kein betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Von den Arbeitsdirektoren, die nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 auf Vorschlag der Gewerkschaften bestellt werden, sind 20 Prozent Mitglied einer Gewerkschaft. Dies ist der Fall in allen montanmitbestimmten Unternehmen und in den ehemals staatlichen Infrastruktur- und Energieversorgungsunternehmen.

Unternehmen, in deren Mitbestimmungsgremien mehr als eine Gewerkschaft vertreten ist



Quelle: MPIfG Datenbank

In den Aufsichtsräten der großen Unternehmen dominieren die drei großen Gewerkschaften. 97 Prozent aller Aufsichtsratsmandate werden von den Gewerkschaften IG Metall, ver.di und IG Bergbau, Chemie, Energie gehalten. In der Bauwirtschaft ist die IG BAU in den Aufsichtsräten vertreten. In 40 Prozent der Unternehmen ist mehr als nur eine Gewerkschaft im Aufsichtsrat vertreten. Insbesondere in den Energieversorgungsunternehmen findet man häufig eine Kombination von IG BCE und ver.di. Bei Veba (heute E.ON) sind sogar die Vorsitzenden von IG Metall, IG BCE und ver.di und damit die Spitzen der drei größten deutschen Gewerkschaften im Aufsichtsrat präsent.

Die Gewerkschaften sind in den mitbestimmten Aufsichtsräten verankert

Hauptamtliche Funktionäre der Gewerkschaften halten 182 Aufsichtsratsmandate in 73 Unternehmen.

Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ist in 25 Prozent der Großunternehmen ein Gewerkschaftsfunktionär.

Die drei großen deutschen Gewerkschaften IG Metall, ver.di und IG BCE halten 97 Prozent aller Aufsichtsratsmandate der Gewerkschaften.

Dem Aufsichtsrat von E.ON (vormals Veba) gehören die Vorsitzenden der IG Metall, von ver.di und der IG BCE an.

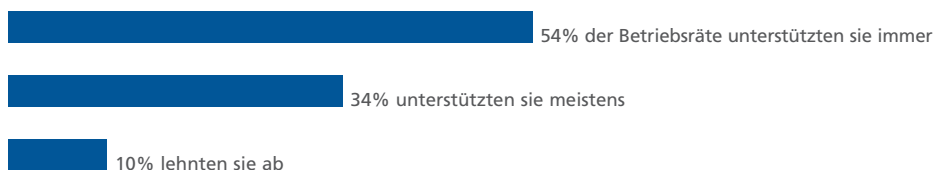
Von den Arbeitsdirektoren der Großunternehmen sind 20 Prozent Mitglied einer Gewerkschaft.

Internationalisierung und Aktionärsorientierung: Welche Positionen vertreten die Betriebsräte?

Die Mehrzahl der Betriebsräte sieht die Internationalisierung der Großunternehmen nicht als Bedrohung an. Dagegen lehnen die Mitbestimmungsgremien Renditevorgaben und eine Konzentration auf das Kerngeschäft umso stärker ab, je mehr die Unternehmenspolitik aktionärsorientiert ist.

Ausländische Direktinvestitionen sind die direkteste Form der Internationalisierung von Unternehmen. 68 Prozent der Betriebsräte gaben an, dass in ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren umfangreiche ausländische Direktinvestitionen getätigt worden sind.

Ausländische Direktinvestitionen



Quelle: MPIfG Datenbank

Wie erklärt sich die breite Zustimmung der Betriebsräte deutscher Großunternehmen zu ausländischen Direktinvestitionen? Die Verlagerung des Kostendrucks an Zulieferer oder ausländische Standorte mindert den Druck auf die Löhne im Inland und kann daher die deutschen Standorte stabilisieren.

Investorenorientierte Rechnungslegung

Um Zugang zum internationalen Kapitalmarkt zu haben, gehen viele multinationale Unternehmen zu investorenorientierten Rechnungslegungsstandards über. Arbeitnehmervertreter haben ebenso wie die Investoren ein großes Interesse an authentischen und frühzeitigen Informationen. Andererseits können, wenn die Bildung stiller Reserven erschwert wird, höhere Gewinnausweise zu höheren Ausschüttungsforderungen der Aktionäre führen, was den Unternehmen Liquidität entzieht. Aus Arbeitnehmersicht ist die Sachlage deshalb zwiespältig.

Die Betriebsräte stimmten einer internationalen Rechnungslegung vor allem dann zu, wenn die Umstellung mit weiteren aktionärsorientierten Maßnahmen zusammen

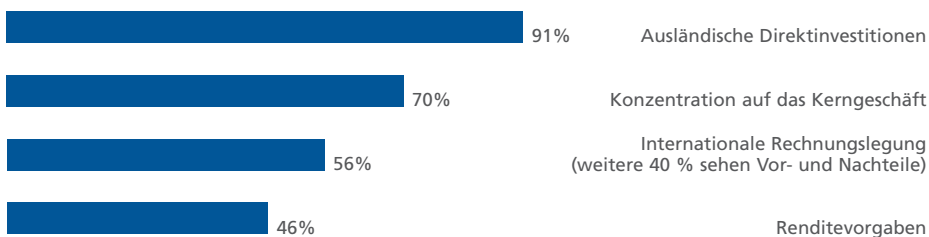
Internationalisierung wird von der großen Mehrheit der Betriebsräte nicht als Ursache von Arbeitsplatzverlust angesehen.

„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, so dass wir auch von der Internationalisierung profitieren.“

Betriebsrat aus der Automobilzuliefererindustrie

fiel. So vergüten kapitalmarktorientierte Unternehmen Arbeitnehmer zunehmend ertragsabhängig. Dann aber müssen Arbeitnehmervertreter über authentische Informationen zur Ertragslage der Unternehmen verfügen.

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

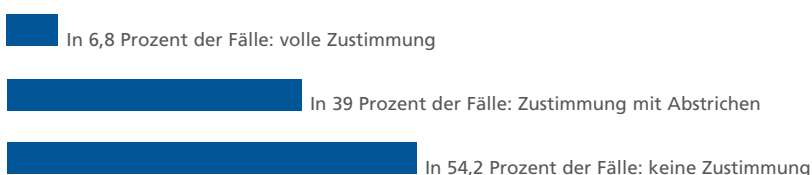


Quelle: MPIfG Datenbank

Renditevorgaben und Shareholder Value

Renditevorgaben gehören zur operativen Dimension des Shareholder-Value-Konzepts. Danach ist sicherzustellen, dass alle Unternehmenssegmente mindestens ihre Kapitalkosten verdienen. Wo die auf den Gegenwartswert diskontierten zukünftigen Cashflows höher sind als die Kapitalkosten, wird Shareholder Value geschaffen. Wo dagegen „Kapital vernichtet“ wird, werden Umstrukturierungen oder der Verkauf von Unternehmensteilen nahe gelegt. Das Shareholder-Value-Konzept erfordert deshalb ein aktives Portfoliomanagement und die Bereitschaft zum flexiblen An- und Verkauf von Unternehmensteilen. Dabei geht das operative Shareholder-Value-Management mit einer Konzentration auf profitable Kerngeschäfte, also mit einer Entdiversifizierung der Unternehmensaktivitäten einher.

Renditevorgaben: Zustimmung des Betriebsrates



Quelle: MPIfG Datenbank

81 Prozent der Betriebsräte teilten mit, dass in ihren Unternehmen Renditevorgaben existieren. Wie stellen sie sich dazu? Die aus Arbeitnehmersicht negativen Konsequenzen bei Nichterreichung von Renditevorgaben werden offenbar umso eher befürchtet, je strikter die Orientierung der Unternehmenspolitik an den Finanzinteressen der Aktionäre ist. In einigen Unternehmen existieren jedoch nach Berichten der Betriebsräte Renditeziele, die nicht in den Geschäftsberichten auftauchen. Offenbar gibt es eine nur intern kommunizierte, abgemilderte Variante von Renditevorgaben. Diese wird weniger abgelehnt als Renditeziele, die nach außen kommuniziert werden und in Zusammenhang mit variabler Managementvergütung und intensiverer Kommunikation mit den Kapitalmärkten eingeführt werden.

Konzentration auf das Kerngeschäft

92 Prozent der Betriebsräte aus Großunternehmen bekräftigen, dass in ihren Unternehmen eine Strategie der Konzentration auf Kerngeschäfte verfolgt wird. 23 Prozent der Betriebsräte unterstützten diese Strategie, 47 Prozent unterstützten sie mit Abstrichen, 30 Prozent der Betriebsräte lehnten sie ab.

Überraschend hoch ist mit 70 Prozent der Anteil der Betriebsräte, die die Konzentration auf Kerngeschäfte ganz oder teilweise unterstützen. In den meisten Fällen erfolgen Umstrukturierungen im Konsens mit den Interessenvertretungen. Das kann daran liegen, dass die Gewinne und Verluste, die bei Umstrukturierungen anfallen, zwischen den Kern- und Randbereichen der Unternehmen ungleich verteilt und Arbeitnehmer und ihre Vertreter unterschiedlich betroffen sind. Betriebsräte der Kernbereiche interpretieren Renditeziele gelassener als Vertreter gefährdeter Randbereiche, die vom Finanzvorstand Renditeziele verordnet bekommen. Umgekehrt: Wo die Quersubventionierung schwächerer Unternehmensteile beendet wird, kann das für die Beschäftigten aus den Kernsegmenten durchaus positiv sein.

Spannungsfelder

Im Rahmen der Reformdiskussion zur Unternehmenskontrolle in Deutschland fordert der DGB: Die Regeln der Internationalen Rechnungslegung (IAS) sollten für alle deutschen Großunternehmen, nicht nur die börsennotierten, zur Pflicht gemacht werden. Auch die Betriebsräte haben sich in dieser Frage eindeutig auf die Seite der Aktionäre geschlagen. Die Zustimmung zur kapitalmarktorientierten Unternehmenspublizität steht jedoch in einem eigentümlichen Spannungsfeld zur gleichzeitigen Ablehnung von Renditezielen. Denn es ist ein kurzer Weg von der Segmentberichterstattung zur Vorgabe von Renditezielen für einzelne Unternehmenssegmente. Natürliche Arbeitnehmerziele – die Transparenz wirtschaftlicher Vorgänge und der Schutz vor zu hohen Renditeansprüchen der Eigentümer – geraten hier in Widerspruch.

Die Konzentration auf Kerngeschäfte wird von Betriebsräten dann abgelehnt, wenn im Unternehmen eine Strategie der Shareholder-Value-Orientierung verfolgt wird.

Je stärker die Aktionärsorientierung des Unternehmens insgesamt, umso mehr lehnen die Arbeitnehmervertreter Renditevorgaben ab.

Stärke der Unternehmensmitbestimmung

Wie stark prägen Arbeitnehmervertreter über ihre Präsenz im Aufsichtsrat die Strategien und den Strukturwandel von Unternehmen? Der Mitbestimmungsindikator zeigt an: An der Spitze liegen die montanmitbestimmten Unternehmen, gefolgt von VW und der Aachener und Münchener Versicherung. Schlusslichter sind Tochterfirmen ausländischer Konzerne – und erstaunlicherweise die Siemens AG.

Aktionäre fahren mit der Institution der deutschen Mitbestimmung deutlich schlechter als ohne sie – behaupten zumindest die Vertreter der Property-Rights-Theorie. Ihrer Ansicht nach ist das effizienteste System eines, bei dem die Entscheidungsfreiheit der Eigentümer nicht durch andere Interessenten eingeschränkt wird. Um den Einfluss der Mitbestimmung auf die Unternehmenspolitik und vor allem auf den Strukturwandel bestimmen zu können, wurde ein Verfahren entwickelt, mit dem die Stärke der Mitbestimmung gemessen werden kann. Da über einen kapitalmarktorientierten Unternehmensumbau vorrangig in den Aufsichtsräten entschieden wird, steht die Unternehmensmitbestimmung im Zentrum der Untersuchung.

Es wundert nicht, dass die montanmitbestimmten Unternehmen in der Rangliste ganz oben anzutreffen sind. In den mitbestimmten Kapitalgesellschaften des Montanbereichs nehmen die Arbeitnehmervertreter die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat ein. Die Parität gewährleistet, dass ihre Durchsetzungsmöglichkeiten größer sind als in den übrigen Bereichen der Wirtschaft.

Die deutschen Töchter ausländischer Konzerne stehen dagegen am unteren Ende der Mitbestimmungsrangliste. Dies liegt vor allem an der weit geringeren Kompetenzausstattung der Aufsichtsratsmitglieder. In Unternehmen dieser Art gibt es keine oder nur wenige zustimmungspflichtige Geschäfte. Mit Hilfe des Mitbestimmungsindikators können auch Zusammenhänge zwischen der Mitbestimmung und der kapitalmarktorientierten Umstrukturierung von Unternehmen berechnet werden: Regressionsanalysen ergeben keinen Hinweis darauf, dass die Mitbestimmung den Umbau der Unternehmen behindert oder erschwert. Zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung und dem Ausmaß der Umstrukturierung der Unternehmen gibt es keinen negativen Zusammenhang.

Mitbestimmung ist kein Hindernis für Restrukturierung

Die institutionellen Investoren haben den Kapitalmarkt in Deutschland spürbar verändert. Die Renditeansprüche gegenüber den Unternehmen sind gestiegen. Strategische Unternehmensnetzwerke und Banken schützen immer weniger vor feindlichen Übernahmen. Daher nimmt die Kapitalmarktorientierung der Unternehmen

zu, was in der Abkehr der Konglomerate von ihren Diversifizierungsstrategien seinen Niederschlag findet.

Berechnet man den Zusammenhang zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung und dem Ausmaß der kapitalmarktorientierten Umstrukturierung, so zeigt sich: Mitbestimmung hat keinen negativen Einfluss auf die kapitalmarktinduzierten Prozesse im Unternehmen. Eine starke Unternehmensmitbestimmung kann den Arbeitnehmern Schutz bieten, etwa indem sie die Interessen der Beschäftigten an sicheren Arbeitsplätzen auch in den Randbereichen eines Konzerns stärker zur Geltung bringt. Wenn der Schutz wichtiger Arbeitnehmerinteressen gewährleistet ist, kann auch tief greifender Strukturwandel reibungslos und konfliktfrei verlaufen. Eine schwache Unternehmensmitbestimmung dagegen ist oft noch immer stark genug, den Wandel zu behindern, auch wenn sie zu schwach ist, die Arbeitnehmer im Wandel zu schützen. Weiterhin gibt es Hinweise darauf, dass die Kapitalmarktteilnehmer Mitbestimmung nicht als Wertvernichter einstufen. Die Fähigkeit der Mitbestimmung, den Umbau eines Unternehmens durch Interessenausgleich konfliktfrei zu organisieren, wird durchaus anerkannt.

Wie der Mitbestimmungsindikator misst

Wie kann man die Stärke der Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat messen? Wesentlich sind hier institutionelle Einflussfaktoren wie die Kompetenzausstattung und die Position der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Die Kompetenzausstattung der Arbeitnehmer ergibt sich aus Zahl und Qualität der zustimmungspflichtigen Geschäfte. Unternehmen sind nicht dazu verpflichtet, zustimmungspflichtige Geschäfte zu definieren, für die der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats braucht. Die einen tun es, die anderen lassen es. Wo ein umfangreicher Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte besteht, kann der Aufsichtsrat, und mit ihm die ihm angehörenden Arbeitnehmervertreter, auch bei wichtigen Entscheidungen nicht vom Vorstand umgangen werden.

In Bezug auf die Position der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurden für die Messung der Stärke der Unternehmensmitbestimmung folgende Faktoren berücksichtigt:

Ist der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende betrieblicher Arbeitnehmervertreter oder ein hauptamtlicher Gewerkschafter?

Wer ist Arbeitsdirektor, also der Personalverantwortliche im Vorstand? Ist er Gewerkschaftsmitglied oder nicht?

Gibt es einen Investitionsausschuss? Wenn ja, ist er paritätisch oder nicht-paritätisch zusammengesetzt?

Unternehmensrangliste

Wie ausgeprägt ist die Mitbestimmung?

Unternehmen	Rang	Unternehmen	Rang	Unternehmen	Rang
Klöcknerwerke	01	Stadtwerke München	22	Deutsche Bank AG	43
RAG AG	02	Kaiser's Kaffee AG	23	Münchner Rück AG	44
Thyssen-Krupp AG	03	Bilfinger + Berger AG	24	Hewlett-Packard GmbH	45
Flughafen Frankfurt	04	Reemtsma GmbH	25	Deutsche Unilever GmbH	46
Salzgitter AG	05	Mannesmann-Sachs	26	Opel, Adam AG	47
Volkswagen AG	06	Deutsche Shell AG	27	HypoVereinsbank AG	48
Aachener u. Münchener	07	Spar Handelsgesell.	28	Merck KGaA	49
Metro Holding	08	Volksföhrsorge AG	29	BMW	50
VEBA AG	09	ZF Friedrichshafen AG	30	Bosch, Robert GmbH	51
Deutsche Bahn	10	Strabag AG	31	Bosch-Siemens	52
Karstadt AG	11	Gerling-Konzern AG	32	Commerzbank AG	53
ABB AG	12	Südzucker AG	33	Michelin KGaA	54
Preussag AG	13	BfG Bank	34	Otto Versand GmbH & Co.	55
Hamburger B. Ges.	14	DaimlerChrysler AG	35	Philips GmbH	56
Deutsche Lufthansa	15	Dresdner Bank AG	36	Procter & Gamble GmbH	57
Babcock-Borsig AG	16	BASF AG	37	Roche Diagnostics GmbH	58
Bayer AG	17	VEW AG	38	Siemens AG	59
Beiersdorf AG	18	Ford-Werke AG	39	Wacker-Chemie GmbH	60
VIAG AG	19	Nestle Deutschland GmbH	40	Batig AG	61
Continental AG	20	Hochtief AG	41		
Philip Morris GmbH	21	Alcatel AG	42		

Spitzenreiter sind die ehemals montanmitbestimmten Unternehmen, gefolgt von dem größten deutschen Dienstleistungsunternehmen, der Frankfurter Flughafen AG, und der Salzgitter AG. Auf Platz sechs liegt Volkswagen mit seiner besonderen Mitbestimmungskultur.

Neue Deals

Jedes zweite der deutschen Großunternehmen hat Standortvereinbarungen mit seinen Beschäftigten abgeschlossen. Diese Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit sind Reaktionen auf den internationalisierten Wettbewerb zwischen und innerhalb von Unternehmen. Die gewerkschaftliche Politik gerät in eine Zwickmühle: Hohe Lohnabschlüsse führen zu weiteren betrieblichen Bündnissen, doch Lohnzurückhaltung könnte dazu führen, dass die Beschäftigten zwei Mal Konzessionen machen: einmal in den Branchentarifverhandlungen und ein weiteres Mal auf betrieblicher Ebene.

Mehr und mehr Unternehmen beteiligen ihre Arbeitnehmer am unternehmerischen Risiko. Variable Entgeltzahlungen, die mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens schwanken, ergänzen den individuellen Leistungslohn. Doch die Risiken gehen oft zu Lasten der Arbeitnehmer. Marktmechanismen und Leistungsmessungen bestimmen einen wachsenden Anteil des Einkommens – zu Lasten der kollektiven Verhandlungspartner.

Betriebliche Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit: Konkurrenz fordert Konzessionen

Sie heißen betriebliche Bündnisse für Arbeit und doch schaffen und schützen sie in den wenigsten Fällen Arbeitsplätze. Die Pakte zwischen Vorständen und Arbeitnehmervertretern sind eine Antwort auf die Verschärfung des internen und externen Unternehmenswettbewerbs. Wie begründet sind Erwartungen, dass die betrieblichen Bündnisse das deutsche System der industriellen Beziehungen und den Flächentarifvertrag untergraben werden? Fragen an das Projekt:

In den Neunzigerjahren sind zahlreiche betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern vereinbart worden. Sind es tatsächlich betriebliche Bündnisse „für Arbeit“?

Bei den meisten steht das nur auf dem Etikett. Nur sehr wenige Unternehmen schließen Bündnisse mit einer dominierenden beschäftigungspolitischen Motivation ab. Das war nur bei 4 Prozent der untersuchten Vereinbarungen der Fall. Hier wurde tatsächlich über ein betriebliches Bündnis zusätzliche Beschäftigung geschaffen.

Was ist der dominierende Charakter der Vereinbarungen?

Ganz überwiegend sind sie eine Antwort auf die Verschärfung des internen und externen Unternehmenswettbewerbs. Das erkennt man auch daran, dass sie keine Erfindung von Betriebsräten sind. Überwiegend ergriff das Management die Initiative – und zwar in 83 Prozent der Fälle. Die Pakte dienen der Wettbewerbsfähigkeit durch Senkung der Produktionskosten; dies geschieht durch Einkommensverzicht der Arbeitnehmer, über Produktivitätssteigerungen oder über die Senkung des Arbeitsvolumens durch Arbeitsumverteilung.

Was bringen die Arbeitgeber ein, und warum ergreifen sie die Initiative?

Die Arbeitgeberseite will Kostenkontrolle und flexiblere Arbeitsbedingungen. Arbeitgeberzusagen sind die Einladung an Belegschaften und Betriebsräte, sich an der Wettbewerbskoalition zu beteiligen. Diese Einladung ist nicht nur als freundliche Geste zu verstehen. Unter den Bedingungen des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen kann das Management über Arbeitskosten oder Flexibilität der Produktion – die entscheidenden Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit – nicht allein entscheiden. Dies ist in den mitbestimmten und gewerkschaftlich gut organisierten Großunternehmen in besonderem Maße der Fall. Daraus resultiert auch die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich selbst zu binden. Bei 90 Prozent der Vereinbarungen haben die Arbeitgeber Zusagen gemacht.

55 der 120 größten Unternehmen haben zwischen 1986 und 1996 Standortvereinbarungen und betriebliche Bündnisse abgeschlossen. Insgesamt konnten 156 betriebliche Vereinbarungen ausgewertet werden.

„Allein Beschäftigungssicherung betrachte ich ziemlich kritisch. Die kann schnell mal aufgehoben werden. Für uns sind Investitionszusagen verbindlicher. Wenn erst einmal Geld investiert wurde, muss der Vorstand daran interessiert sein, dass sich die Summe auch wieder amortisiert.“

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats eines Maschinenbauunternehmens

Hat die Arbeitgeberseite ihre Zusagen eingehalten?

Ja, fast ausnahmslos, obwohl Rechtsverbindlichkeit und Einklagbarkeit in vielen Fällen unklar sind. Die wichtigsten Zusagen der Arbeitgeber sind Beschäftigungssicherung und Investitionen. Aber auch die Absicherung der Ausbildungsplätze kommt häufig vor. Für die Betriebsräte ist ein betriebliches Bündnis dann besonders interessant, wenn es um Produktions- und Investitionszusagen geht. Darum ging es in einem Drittel der untersuchten Unternehmen im Zuge des konzerninternen weltweiten Investitionswettbewerbs. Damit dringt Mitbestimmung in den Kernbereich wirtschaftlicher Unternehmensentscheidungen vor – mit einer wettbewerbsorientierten Ausrichtung, die das Betriebsverfassungsgesetz nicht vorsieht. Viele Betriebsräte bevorzugen Investitionszusagen gegenüber Beschäftigungsgarantien.

In manchen Unternehmen werden den Arbeitnehmervertretern alle paar Jahre erneut Zugeständnisse abgerungen. Haben sich dadurch die Kräfteverhältnisse im Unternehmen verändert?

Das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Einige Betriebsräte stehen in einem sehr harten Investitionswettbewerb, hier werden auch Belegschaften international gegeneinander ausgespielt. Da von diesen Betriebsräten alle drei bis vier Jahre Konzessionen gefordert werden, fühlen sie sich nicht selten erpresst. In anderen Unternehmen hingegen stärken die Bündnisse die Mitbestimmung. Durch Aushandlung von Investitionsvereinbarungen findet vielerorts faktisch eine Erweiterung der Mitbestimmung statt. Das begrüßen die Betriebsräte. Erweiterung bedeutet nur in wenigen Fällen, dass die Betriebsräte zusätzliche Mitbestimmungsrechte bekommen. Aber dadurch, dass sie immer häufiger und intensiver an Investitionsentscheidungen beteiligt sind, verändert sich allmählich die Mitbestimmungspraxis. Mittlerweile ist es nicht unüblich, dass Betriebsräte in Zusammenarbeit mit ihren Gewerkschaften Standortkonzepte entwickeln, um Produktion in Deutschland zu halten.

Werden durch die Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit Tarife gebrochen?

Eindeutig nein! Zwar weicht ein Großteil betrieblicher Pakte von den geltenden Flächentarifen ab. Seit Mitte der Neunzigerjahre arbeitet mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer, für die ein Bündnis geschlossen wurde, unter Bedingungen und wird in einer Weise entlohnt, die nicht mehr dem Flächentarif entsprechen. Dies geschieht jedoch im Rahmen erlaubter Abweichungen. Abweichen kann ein tarifgebundenes Unternehmen durch einen Haustarifvertrag, den die Gewerkschaft mit dem Unternehmen aushandelt. Oder durch eine Tariföffnung mit Hilfe einer Öffnungs- oder Härtefallklausel im Flächentarifvertrag. Im Einzelfall kann die betriebliche Regelung auch durch eine informelle Absprache aller Parteien zu Stande kommen.

Warum gibt es zunehmend Haustarifverträge?

Dies liegt zum einen daran, dass die öffentlichen Infrastrukturunternehmen überwiegend mit Haustarifverträgen in die Privatisierung geschickt wurden. Doch auch andere Unternehmen schließen lieber einen Haustarifvertrag ab, anstatt auf der Basis einer Öffnungsklausel zu verhandeln. Grund könnte hier sein, dass die Klauseln häufig eng definiert sind und an strenge Bedingungen, wie zum Beispiel drohende Insolvenz, geknüpft werden. Ein Haustarifvertrag erlaubt es hingegen, das gesamte Paket der Arbeitsbedingungen unternehmensspezifisch zu gestalten.

Inwieweit kontrollieren die Gewerkschaften die betrieblichen Bündnisse?

Auch wenn die Gewerkschaften oft erst nach langem Ringen ihre Billigung geben, kann man sagen: Sie haben die betrieblichen Bündnisse ganz gut im Griff. Entweder sitzt die Gewerkschaft bei den Verhandlungen direkt mit am Tisch, oder ein betriebliches Bündnis wird nicht ohne ihre Einwilligung in Kraft gesetzt. In den Neunzigerjahren lag der Anteil gewerkschaftlich kontrollierter Pakte bei über 90 Prozent. In letzter Zeit nimmt er allerdings langsam ab und variiert nach Vereinbarungstypus, ist also abhängig davon, ob Arbeit umverteilt oder auf Einkommen verzichtet wird.

Die Hauptfunktion der Gewerkschaften besteht darin, Betriebsräte vor unfairen Managementpraktiken zu schützen und mit Expertise auszustatten. Dies wird von der Arbeitgeberseite im Regelfall auch akzeptiert. Eine Schwächung der Gewerkschaften ergibt sich aus ihrem Unvermögen, betriebliche Bündnisse zu verhindern, die nicht ihren Vorstellungen entsprechen. Im Zweifelsfall entscheiden die Betriebsräte, welche Koalition sie eingehen wollen: eine Wettbewerbskoalition mit dem Management oder die klassische Solidargemeinschaft mit den Gewerkschaften. Entscheiden sie sich für erstere, können die Gewerkschaften dem kein Sanktionsmittel entgegensetzen.

Wie begründet sind die Befürchtungen, dass betriebliche Pakte das Tarifvertragssystem aushöhlen?

Das hängt wieder vom Vereinbarungstyp ab. Produktivitätspakte sind eher eine Ergänzung des Tarifvertragssystems und der gewerkschaftlichen Politik, da sie hohe Lohnforderungen durch Produktivitätsfortschritte rechtfertigen. Arbeitsumverteilende Vereinbarungen weichen von Tarifverträgen ab. Doch können die Gewerkschaften gut damit leben, denn insbesondere die Verkürzung der Arbeitszeit knüpft an ihre beschäftigungspolitischen Konzepte der Achtzigerjahre an. Das Bedrohungspotential für den Flächentarif steigt dann, wenn die Löhne ins Spiel kommen. Dann werden die tariflich festgesetzten Löhne und Lohnabschlüsse in Frage gestellt. Dies gilt selbst dann, wenn es sich um den Abbau übertariflicher Leistungen handelt.

Wo genau liegt die Gefahr?

Wenn Tarifabschlüsse mit übertariflicher Bezahlung verrechnet werden, werden die sektoralen Verhandlungen auf betrieblicher Ebene faktisch rückgängig gemacht. Wenn es um Löhne geht, steigt für die Betriebsräte offensichtlich auch das Bedürfnis, den

„Man muss auch sehen, was wir der anderen Seite zugemutet haben und zumuten. Bei den Standortvereinbarungen handelt es sich um komplexe und rechtlich komplizierte Sachverhalte, die für einen einzelnen Betriebsrat kaum mehr zu durchschauen sind. Der Betriebsrat war sicher gut beraten, sich gewerkschaftlicher Unterstützung zu bedienen. Wir von der Arbeitgeberseite sind ja auch ganz gut aufgestellt.“

Personalmanager bei einem
Automobilzulieferer

Gewerkschaften bei den Verhandlungen die Tür zu verschließen. Um dies zu verhindern, stimmen die Gewerkschaften zähneknirschend auch Pakten zu, die sie eigentlich hätten verhindern wollen. Hier stellt sich die Frage, ob sie die Pakte noch kontrollieren oder ob sie selbst kontrolliert werden. In diesen Fällen nimmt die Konkurrenz zwischen betrieblicher und sektoraler Regulierungsebene zu – und damit mittelfristig auch die Wahrscheinlichkeit der vielerorts befürchteten Erosion.

Welche Strategie sollen die Gewerkschaften einschlagen? Wie können sie eine Schwächung ihres Einflusses verhindern?

Im Verlauf der Neunzigerjahre hat vor allem die Industriegewerkschaft Metall versucht, betriebliche Bündnisse zu verhindern oder als Ausnahmeerscheinung zu deklarieren. Diese Strategie ist gescheitert. Insbesondere die Zwickel-Initiative zum „Bündnis für Arbeit“ von 1995, mit der die IG Metall den Wildwuchs auf betrieblicher Ebene stoppen wollte, hat nur zu einer weiteren Verbreitung und Popularität der Vereinbarungen beigetragen, die ja nun auch einen neuen Namen bekamen: Betriebliches Bündnis für Arbeit. Die IG Metall und alle anderen Gewerkschaften sind also gut beraten zu akzeptieren, dass es die Pakte gibt und weiter geben wird.

Soll die Tarifpolitik künftig die betrieblichen Bündnisse stärker berücksichtigen?

Die Zahl der Unternehmen, die betriebliche Bündnisse schließen, hat im Verlauf der Neunzigerjahre beständig zugenommen – und zwar unabhängig von der konjunkturellen Lage und der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Konjunkturreinbrüche fördern die weitere Verbreitung. Das heißt aber nicht, dass in Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs keine Bündnisse geschlossen werden. Ähnlich verhält es sich mit der Tarifpolitik. Der hohe Abschluss in der Metallbranche von 1995 hat den Bündnissen neue Nahrung gegeben. Gleichzeitig ist nicht festzustellen, dass gewerkschaftliche Lohnzurückhaltung auf betrieblicher Ebene honoriert wird. Insofern kann man nicht mehr davon ausgehen, dass die betriebliche Verhandlungsebene Fehlfunktionen der sektoralen Ebene korrigiert.

Welche tarifpolitischen Empfehlungen könnte man aus den Erkenntnissen der Studie ziehen?

Wir beobachten, dass die betriebliche und tarifliche Ebene dabei sind, sich zu entkoppeln. Hohe Lohnforderungen werden neue Bündnisse hervorrufen. Lohnzurückhaltung wird die Bewegung aber nicht aufhalten, sondern nur dazu führen, dass Konzessionen sowohl in den sektoralen Tarifverhandlungen als auch in den betrieblichen Bündnissen gemacht werden. Die Lösung muss darin liegen, den betrieblichen Parteien Verhandlungsmasse zu geben, die in den Pakten ausgestaltet werden kann. Das könnte zum Beispiel ein Lohnabschluss sein, der eine Gesamtsumme für einen Zeitraum von mehreren Jahren festlegt, über deren Verteilung dann auf betrieblicher Ebene entschieden wird.

Ursachen und Motive

Was veranlasst die Betriebsparteien, betriebliche Pakte abzuschließen? Drei Faktoren spielen eine wesentliche Rolle: verstärkter Wettbewerb im Kontext internationaler Standortkonkurrenz, die Privatisierung ehemaliger staatlicher Monopolunternehmen und drohende Insolvenzen.

Internationale Standortkonkurrenz

war der Beweggrund für betriebliche Pakte in 49 Prozent der Unternehmen. Die internationale Standortkonkurrenz übt massiven Kostendruck aus, der durch die Pakte gemildert werden soll. Die Anpassung der Unternehmen an die verschärften Marktbedingungen wird unternehmensintern selbst als Wettbewerb gestaltet. Eine Reihe multinationaler Industriekonzerne hat Benchmarking-Verfahren institutionalisiert, mit denen die internationalen Produktionsstandorte anhand verschiedener Indikatoren vergleichend evaluiert werden. Ein Bündnis dient dem einzelnen Standort dazu, seine Wettbewerbsposition im Vergleich zu den konkurrierenden Werken des gleichen Unternehmens zu verbessern und den Standort zu sichern. Beispiele finden sich in der Automobilindustrie und bei ihren Zulieferern, in der elektrotechnischen Industrie, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie und Teilen der chemischen Industrie.

Privatisierung und Liberalisierung

stehen im Hintergrund der Bündnisse in 21 Prozent der Unternehmen. Ehemalige Monopol- und Staatsunternehmen begleiten mit einer Bündnisvereinbarung Schritte der Markt- und Wettbewerbsorientierung und des Beschäftigungsabbaus. Die Energieversorger versuchen, sich im Zuge der Liberalisierung auf einen verschärften Wettbewerb mit Überkapazitäten auf dem internationalen Strommarkt vorzubereiten. Ehemalige Staatsmonopolisten wie die Deutsche Bahn, die Deutsche Telekom sowie die Deutsche Post müssen im Prozess der Privatisierung erst einmal lernen, sich dem Wettbewerb zu stellen und sich innerhalb weniger Jahre von Behörden in börsennotierte Aktiengesellschaften zu verwandeln.

Insolvenzgefahr

war das Motiv für einen betrieblichen Pakt in 13 Prozent der Unternehmen. Die Pakte sind hier Bestandteil umfangreicher Sanierungsprogramme. Die Konzessionen der Belegschaften sind im Regelfall sehr weitgehend, zum Beispiel werden die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer verlängert und gleichzeitig der Lohn gekürzt. Diese Pakte berühren immer tarifliche Regelungen und werden daher stets maßgeblich von der zuständigen Gewerkschaft (und nicht allein vom Betriebsrat) ausgehandelt. Das war zum Beispiel der Fall bei Holzmann.

Arbeitnehmerzusagen in betrieblichen Bündnissen

Arbeitnehmer machen in betrieblichen Pakten Konzessionen. Drei Typen lassen sich unterscheiden. Produktivitätspakte sind eine Ergänzung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Arbeitsumverteilende Maßnahmen entsprechen klassischen beschäftigungspolitischen Vorstellungen der Gewerkschaften. Schwierig wird es erst, wenn Betriebsräte Einkommensverzicht aushandeln – damit steigt das Risiko, dass der Flächentarif erodiert.

Produktivitätspakte sind für Gewerkschaften und das Flächentarifvertragssystem akzeptabel, da sie die Tarifpolitik nicht belasten. Hohe Produktivitätszuwächse auf betrieblicher Ebene rechtfertigen hohe Lohnforderungen und tragen seit jeher zur Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf internationalen Produktmärkten wesentlich bei. Gewerkschaften sind an ihrer Aushandlung nur selten beteiligt; Produktivitätspakte weichen aber auch kaum vom Flächentarif ab. 24 Prozent dieses Vereinbarungstypus weichen vom Flächentarif ab, an 20 Prozent sind die Gewerkschaften beteiligt.

Maßnahmen der Arbeitsumverteilung sind heute im Krisenfall für viele Gewerkschaften die erste Wahl. In den Neunzigerjahren hat die Förderung unternehmensinterner Flexibilität ihren Charakter verändert. So wird die Verkürzung der Arbeitszeit von den Betrieben weniger als beschäftigungspolitisches Instrument denn als flexible Kurzarbeits- und Krisenstrategie genutzt. Überwiegend wurde auf Lohnausgleich ver-

Erhöhung der Produktivität

- Verlängerung von Betriebs- und Maschinenlaufzeiten
- Mehrarbeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes
- veränderte Arbeitsorganisation und leistungsorientierte Vergütung

Umverteilung der Arbeit

- Verkürzung der Arbeitszeit
- Abbau von Mehrarbeit
- Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes – zeitlich, räumlich und fachlich

Verzicht auf Einkommen

- Abbau über- und außertariflicher Leistungen
- Verabredung untertariflicher Bezahlung (für einzelne Beschäftigtengruppen, wie Berufsanfänger und Langzeitarbeitslose, oder für ganze Belegschaften)

zichtet. 61 Prozent dieser Vereinbarungen weichen vom Flächentarifvertrag ab; jedoch wurden mittlerweile einige Punkte durch Öffnungsklauseln integriert. An 70 Prozent der Vereinbarungen dieses Typs sind Gewerkschaften beteiligt.

Einkommenskonzessionen bewegen sich in der Tradition zusätzlicher Lohnverhandlungen auf betrieblicher Ebene, wobei in guten Zeiten betriebliche Lohnerhöhungen die sektoralen Tarifierhöhungen ergänzt haben. Unter verschärften Wettbewerbsbedingungen wurde der Mechanismus jedoch in den Neunzigerjahren umgekehrt. Übertarifliche Leistungen werden abgeschmolzen und mit tariflichen Lohnzuwächsen verrechnet. Tarifliche Lohnerhöhungen stellen in vielen Fällen also nicht mehr die Mindestgrenze, sondern die Obergrenze von Einkommenszuwächsen dar.

Das Spannungsverhältnis zwischen betrieblicher und tariflicher Regulierungsebene wird dort besonders deutlich, wo Einkommenskonzessionen standortspezifisch mit Investitionszusagen verknüpft werden. Dies ist vor allem in den multinationalen Unternehmen der Fall, in denen Belegschaften international um Investitionen und Standortsicherheit konkurrieren. 35 Prozent der Vereinbarungen mit Einkommensverzicht weichen vom Flächentarif ab; an 25 Prozent von ihnen sind Gewerkschaften beteiligt.

Zum Weiterlesen

Britta Rehder, 2000. Abweichung als Regel? In: Mitbestimmung Heft 4/2000; Zwischen Partnerschaft und Notgemeinschaft: Bündnisse im Betrieb.

Britta Rehder, Anke Hassel, 2001. Warum Großunternehmen das deutsche Tarifsysteem mögen. In: Mitbestimmung Heft 10/2001; Unterschätzter Überlebenskünstler – Tarife neu austariert.

Britta Rehder, Anke Hassel, 2001. Institutional Change in the German Wage Bargaining System – The Role of Big Companies. MPIfG Working Paper 01/9. Köln: MPI für Gesellschaftsforschung. www.mpifg.de/pu/workpap/wp01-9/wp01-9.html

Britta Rehder, 2002. Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen? In: Hartmut Seifert (Hg.): Beschäftigen statt entlassen. Berlin: edition sigma.

Variable Vergütung auf dem Vormarsch

Mal mehr, mal weniger Einkommen – das ist der Trend in deutschen Großunternehmen. Die Entgelte der Arbeitnehmer differieren abhängig von ihrer individuellen Leistung und der wirtschaftlichen Ertragslage des Unternehmens. Daneben beteiligt bereits die Mehrzahl der Unternehmen ihre Mitarbeiter über Belegschaftsaktien am Produktivvermögen. Vergütungsanreize bieten vor allem die kapitalmarktorientierten und internationalisierten Unternehmen.

Nach Tarif bezahlte Beschäftigte deutscher Großunternehmen sehen seit Mitte der Neunzigerjahre ihre Lohn- oder Gehaltsabrechnung mit anderen Augen. Lohnbestandteile, die mit der individuellen Leistung oder der wirtschaftlichen Ertragslage des Unternehmens schwanken, werden zur Norm. Vorbei sind die Zeiten, als die Höhe der Löhne und Gehälter vor Markteinflüssen geschützt war.

Immer mehr Unternehmen vergüten variabel

Entgeltbestandteile, die von der individuellen Leistung abhängen, gibt es in 70 Prozent der untersuchten Unternehmen. Zwar gibt es immer noch traditionelle tarifliche Akkord- und Prämienlohnsysteme. Doch die Mehrzahl der Leistungslohnsysteme sieht heute übertarifliche Zahlungen vor, die durch Leistungsbeurteilungen oder anhand von Zielvereinbarungen ermittelt werden. 43 Prozent der Unternehmen, die leistungsabhängige Komponenten benutzen, haben diese in den letzten Jahren neu eingeführt oder ausgebaut. Ihre Arbeitnehmer können durch Leistung jährlich bis zu anderthalb Monatseinkommen zusätzlich erzielen.

Etwa die Hälfte der Unternehmen zahlt Entgeltbestandteile, die von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängen. In 58 Prozent dieser Fälle wurden diese Entgeltkomponenten erst in den letzten Jahren eingeführt oder erweitert. Der Trend geht zu langfristigen Regelungen, die die Höhe der Ausschüttung an betriebswirtschaftliche Kennziffern binden. Die Kriterien reichen vom Aktienkurs über die Umsatzrendite bis zum Vorsteuergewinn. Bei den Unternehmen mit Ertragsbeteiligung schwankt die Bandbreite der maximalen Zulage zwischen 10 und 200 Prozent eines Monatsgehalts. Im Schnitt liegt sie bei gut einem Monatseinkommen.

„Die Leistungsvergütung von Angestellten ist in Deutschland an der Mitbestimmung gescheitert. Wenn, dann wollen wir auch eine richtige Beurteilung mit nachvollziehbaren Kriterien.“

Betriebsrat in einem amerikanischem Tochterunternehmen

Variable Vergütung – vier Grundtypen

In deutschen Großunternehmen ist in den letzten Jahren eine große Vielfalt unternehmensspezifischer Vergütungssysteme entstanden. Vier Typen lassen sich unterscheiden:

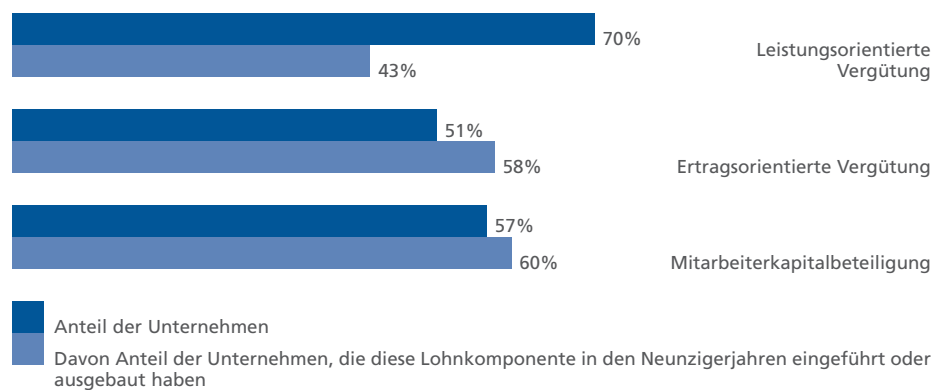
Traditionelle tarifliche Leistungslohnsysteme, wie sie insbesondere im Metallsektor noch weit verbreitet sind. Hier steigt der Lohn proportional zur Leistung.

Entgeltsysteme mit fixem Budget für leistungsabhängige Entgeltkomponenten. Diese Form ist typisch für Chemieunternehmen und privatisierte Dienstleistungsunternehmen. Das fixe Budget wird in jedem Fall voll ausgeschüttet – meist anhand einer Leistungsbeurteilung. Damit steht die relative und nicht mehr die absolute Leistung der Mitarbeiter im Vordergrund, und die Unternehmen können sicher kalkulieren. Besitzstandsklauseln sucht man in den neueren Systemen vergeblich. Außerdem wird hier Leistungsvergütung in jedem Fall durch eine Ertragsbeteiligung ergänzt, die sich meist durch formalisierte Regelung und langfristige Gültigkeit auszeichnet. Hinzu kommen in diesen Unternehmen teilweise sehr umfangreiche Kapitalbeteiligungsprogramme.

Leistungsbudgets abhängig von der Ertragslage des Unternehmens. Eine Koppelung von leistungs- und ertragsabhängiger Entlohnung findet man bei Unternehmen, die zwar auch ein Budget der relativen Leistung entsprechend vollständig ausschütten, bei denen dieses aber in Abhängigkeit von der Ertragslage des Unternehmens bestimmt wird. Damit definiert nicht nur die Leistung der Beschäftigten, sondern auch der Erfolg des Unternehmens den individuellen Leistungslohn. Ein Beispiel dieses Typs wird bei der Bayer AG praktiziert.

Kongruenz von Leistungs- und Ertragszielen. Vor allem im Dienstleistungssektor gibt es Entgeltsysteme, bei denen die Lohnkostensumme exakt mit der Ertragslage des Unternehmens variiert. Vom Ertragsziel des Unternehmens ausgehend werden die Leistungserwartungen an die einzelnen Mitarbeiter definiert und die Leistungslöhne an der Zielerreichung ausgerichtet. Ertragsziele werden somit in die einzelnen Zielvereinbarungssysteme integriert, und leistungs- und ertragsabhängige Entgeltbestandteile lassen sich nicht mehr trennen. Auch hier gibt es Belegschaftsaktien als zusätzliche Erfolgsbeteiligung.

Verbreitung und Zunahme variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen



Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter am Produktivvermögen – meist in Form von Belegschaftsaktien. Unter diesen haben 60 Prozent ihr Aktienangebot an die Belegschaft in den Neunzigerjahren erweitert. Aktien werden zunehmend an Stelle von Barzahlungen an Mitarbeiter ausgegeben. Lange Haltefristen werden durch zusätzliche Aktienzuteilungen belohnt.

Treibende Kraft beim Übergang zu variablen Entgeltkomponenten ist das Management. Zielsetzungen sind, Leistungsträger stärker zu honorieren und Motive zur Leistungssteigerung zu schaffen, die Mitarbeiterinteressen auf die Unternehmensziele hin auszurichten, den Beschäftigten unternehmerisches Denken nahe zu bringen und ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken. Ertragsabhängige Lohnkomponenten ermöglichen darüber hinaus dem Unternehmen eine flexible Anpassung der Lohnsumme an die Ertragslage.

Shareholder-Value-Orientierung als Motor

Der Aufschwung variabler Vergütung lässt sich auf die verstärkte Wettbewerbs- und Shareholder-Value-Orientierung deutscher Großunternehmen zurückführen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die sich verstärkt am Aktienkurs und Kapitalmarkt orientieren, auch anreizorientiert vergüten. Das gilt für leistungsorientierte Komponenten wie – mehr noch – für ertragsabhängige Komponenten und die Beteiligung am Produktivkapital. Die erfolgsorientierte variable Vergütung von Managern ist fester Bestandteil der Shareholder-Value-Strategie. Die zunehmende Verbreitung variabler Entgeltkomponenten für Tarifmitarbeiter liegt auch im Interesse der Aktionäre. Diese achten zunehmend darauf, ob in einem Unternehmen Entgeltanreize bestehen.

Noch dichter liegen die Interessen von Aktionären und Beschäftigten bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital beieinander. Gewinnbeteiligung kann zur Entschärfung von Konflikten zwischen Aktionären und Beschäftigten beitragen. Dabei erleichtert eine am Shareholder Value orientierte Unternehmenssteuerung die Einführung erfolgsorientierter Entgeltkomponenten. Wer Renditeziele vorgibt, muss die relevanten Renditekennziffern erheben und publizieren. Die Kopplung einer Gewinnbeteiligung an diese Kennziffern ermöglicht ein für alle Beteiligten transparentes Gewinnbeteiligungssystem.

Die Erhöhung des Aktienkapitalanteils in Belegschaftshand kann auch einen Beitrag zum Schutz vor feindlichen Übernahmen leisten. Kann eine Übernahme nicht verhindert werden, so kann zumindest Einfluss auf die Übernahmeverhandlungen genommen werden.

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Der Trend zu variabler Vergütung hat auch etwas mit dem verstärkten Wettbewerb in internationalen Märkten zu tun. Es sind vor allem Unternehmen mit einem hohen Ausmaß internationaler Aktivitäten, die ihre Vergütungssysteme für Tarifmitarbeiter anreizorientiert gestalten. Je mehr ein Unternehmen im Ausland umsetzt, desto größeren Raum nehmen leistungs- und ertragsbezogene Entgeltkomponenten ein. Daraus kann man schließen: Variable Vergütung wird als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf umkämpften internationalen Märkten eingesetzt. Die Wettbewerbsfähigkeit soll erhöht werden, indem die Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht und die Personalkosten flexibler gestaltet werden.

Betriebsräte als Risiko-Manager

Die deutschen Großunternehmen sind dabei, eigene leistungs- und ertragsabhängige Vergütungssysteme einzuführen und auszubauen. Damit werden die Beschäftigten am Unternehmensrisiko beteiligt, während die Unternehmen ihre Risiken durch flexibilisierte Personalkosten minimieren. Dass die neuen Vergütungssysteme nicht zu Lasten der Arbeitnehmer gehen, ist eine Gestaltungsaufgabe ersten Ranges für Betriebsräte.

Das Betriebsverfassungsgesetz sichert den Betriebsräten weit gehende Mitbestimmung bei den Entlohnungsmethoden. Seit Mitte der Neunzigerjahre nutzen die Unternehmen verstärkt die regelungsfreien übertariflichen Bereiche und führen dort ihre eigenen leistungs- und ertragsabhängigen Vergütungssysteme ein. Das stellt die Betriebsräte vor neue Aufgaben.

Ein Betriebsrat, der betriebliche Entgeltsysteme aushandelt, sieht sich Erwartungen ausgesetzt, die mit den Zielen gewerkschaftlicher Lohnpolitik nicht zu vereinbaren sind. Das Management fordert hohe Leistungsanreize, stärkere Lohndifferenzierung und die Möglichkeit, die Lohnsumme mit der Performanz des Unternehmens „atmen“ zu lassen. Gewerkschaftlicher Politik geht es dagegen um Schutz vor zu hoher Leistungsintensität sowie um eine möglichst homogene Einkommensverteilung und hohe Einkommenssicherheit.

Dazu kommt: Bei den ertragsabhängigen Leistungsbudgets wird die individuelle Lohnhöhe durch die Marktlage des Unternehmens mitbestimmt. Diese Markteinflüsse nehmen durch Ertrags- und Kapitalbeteiligung noch zu. Bei Zielvereinbarungen verhandeln die einzelnen Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten über die zu erbringende Leistung und ihre Honorierung. Während beim traditionellen Akkordlohnsystem Gewerkschaften, Betriebsrat und Beschäftigte Einfluss auf die Lohnhöhe nehmen, wird die individuelle Lohnfindung heute in erster Linie durch einzelne Mitarbeiter, das Management und den Markt bestimmt.

Steuerungsfunktion des Betriebsrates

Betriebsräte beurteilen die neuen, variablen Entgelte grundsätzlich positiv, wenn sie sich davon mehr Mitsprache, gerechtere Entscheidungen und ein höheres Entgelt versprechen. Oft werden jedoch zu ihrer Finanzierung ehemals fixe Leistungen umgewandelt. In solchen Fällen versucht die Arbeitnehmervertretung häufig, den vorherigen Zustand wieder herzustellen.

Muss das neue Entgeltsystem dagegen nicht von den Beschäftigten „eigenfinanziert“ werden, sind die Betriebsräte in der Regel sehr offen gegenüber Differenzierungs-

Lohnfindung ohne Gewerkschaften?

Mit der Verbreitung variabler Vergütung rücken kollektive Arbeitnehmervertretungen in den Hintergrund. Marktmechanismen und Leistungsbeurteilungen treten an ihre Stelle. Waren die konventionellen Akkord- und Prämienlohnsysteme noch stark von Gewerkschaften mitgeprägt und von Betriebsräten an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst worden, so werden in den neueren Systemen die Leistungslohnbudgets allein vom Management bestimmt. Die Gewerkschaften haben keinen Einfluss mehr, die Betriebsräte können lediglich Verteilungsgrundsätze regeln.

„Die Ergebnisbeteiligung ist transparenter geworden. Die Mitarbeiter können jetzt selbst in einer Tabelle nachschauen, in der die Rendite auf das eingesetzte Kapital veröffentlicht wird: ‚Aha, soviel bekomme ich.‘ Früher haben sich die Betriebsräte das Geschäftsergebnis angeschaut und die Verhandlungen geführt.“

Betriebsrat in der Chemieindustrie

bestrebungen und nehmen für eine Beteiligung an der Wertschöpfung auch ein höheres Einkommensrisiko in Kauf. Differenzierte Zulagen werden überwiegend einer gleichen Verteilung an alle vorgezogen, sofern die Beurteilung auf gleichen, nachvollziehbaren und allein von den Beschäftigten zu beeinflussenden Kriterien basiert. Auch für Zielvereinbarungen gilt, dass die Ziele erreichbar und zumutbar sein müssen. Dies vorausgesetzt, schätzen die befragten Betriebsräte die Gefahr stetig steigender Leistungsanforderungen eher gering ein.

Bei Ertragsbeteiligung rechnen sich starke Betriebsräte bessere Ergebnisse aus, wenn sie diese jährlich neu aushandeln können. Befürworter einer langfristigen formalisierten Regelung halten dem entgegen, dass das Ergebnis transparenter sei und der Betriebsrat nicht jedes Jahr unter Rechtfertigungsdruck gerate. Die grundsätzliche Problematik ertragsabhängiger variabler Vergütung besteht darin, dass die Beschäftigten durch sie nicht nur an der Wertschöpfung, sondern auch am Unternehmensrisiko beteiligt werden. Da das Unternehmensergebnis auch von konjunkturellen, produktbezogenen und führungstechnischen Faktoren abhängt, die nicht von den Beschäftigten zu beeinflussen sind, wollen sie für ein schlechtes Ergebnis nicht haften. Die von den Arbeitgebern häufig geforderte Risikobeteiligung wird von den Betriebsräten abgelehnt, wenn sie gegenwärtige Besitzstände gefährdet.

Manche Betriebsräte bevorzugen kleine Organisationseinheiten, Sparten oder Segmente als Bezugseinheit für die Erfolgsmessung. Andere favorisieren im Sinne einer solidarischen Lohnpolitik das Gesamtunternehmen. Als Alternative wird häufig eine Mischung aus Unternehmens- und Segmentergebnissen gewählt, oder die Ziele für „benachteiligte“ Sparten werden niedriger angesetzt.

Einblick in Unternehmensbilanzen

Erschließen sich die Betriebsräte über die neuen Vergütungssysteme neue Aufgabenfelder? Der ersten Aushandlung von leistungs- und ertragsabhängigen Vergütungskomponenten folgt häufig ein langwieriger Prozess der Optimierung. Hier hat die betriebliche Mitbestimmung erhebliche Einflussmöglichkeiten. Selbst bei Zielvereinbarungen kann der Betriebsrat durch Vorgabe anwendbarer Zielkategorien und einer entsprechenden Mischung aus harten und weichen Leistungskriterien die Einkommensrisiken der Beschäftigten in Grenzen halten.

In einigen Fällen entwickeln sich die Mitbestimmungsmöglichkeiten sogar über das gesetzliche Maß hinaus, etwa wenn die Höhe des Budgets ausgehandelt wird. Der über Renditeziele verhandelnde Betriebsrat erhält vielfach einen tiefen Einblick in die Bilanz des Unternehmens. Wo die Beschäftigten die Ziele des Unternehmens zu ihren eigenen machen und Teile des unternehmerischen Risikos übernehmen, wird der Betriebsrat zum Co-Manager.

Die neuen Entgeltsysteme bringen mit sich, dass vornehmlich Verfahrensregelungen ausgehandelt werden und die Ergebnisse stärker durch den Markt und das Individuum

„Wir haben gesagt, okay, wenn für die Aktionäre soundsoviel Millionen ausgeschüttet werden, dann wollen wir mindestens an dieser Dividende teilhaben. Durch Verhandlungen sind unsere Forderungen dann etwas heruntergeschraubt worden.“

Betriebsrat bei einem Verkehrsunternehmen

bestimmt werden. Die Einkommen der Beschäftigten werden nicht mehr zentral und vor Markteinflüssen geschützt ausgehandelt. Schutz bieten die meisten dieser Systeme eher den Unternehmen. In der Lohnfindung werden verstärkt Wettbewerbsgrundsätze berücksichtigt. Dabei wird der Betriebsrat aber nicht zum Auslaufmodell, sondern er kann im Rahmen seiner Steuerungs- und Gestaltungsfunktion die Grenzen des Wettbewerbs und des Risikos bestimmen. Die letzte Grenze setzt weiterhin die Tarifpolitik.

Beispiele leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung

Bayer AG

Bei der Bayer AG wird seit dem 1. Januar 2000 die „Variable Einkommenskomponente Tarif“ (VEKT) praktiziert. Das VEKT-Gesamtvolumen wird nach dem Brutto-Cashflow bestimmt. Für 2001 beträgt es gemäß dem Ergebnis für 2000 10 Prozent der Summe aller Tarifentgelte. Jeder Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten nach fünf Kriterien beurteilt und schließlich einer von neun Beurteilungsstufen zugeteilt. Je Unternehmensbereich und Entgeltgruppe werden alle Tarifmitarbeiter zu einer Beurteilungsgruppe zusammengefasst. In jeder Beurteilungsgruppe wird der Volumen-Prozentsatz (hier 10 Prozent) durch den Wert der durchschnittlich erreichten Leistungsbeurteilung der Gruppe dividiert. Dadurch ergibt sich ein Basiswert, der mit der individuellen Beurteilungsstufe multipliziert wird. Das Ergebnis ist der Prozentsatz des Jahresgehalts, der als VEKT ausgezahlt wird (bei durchschnittlicher Leistung also exakt der Volumen-Prozentsatz). Diesen Betrag erhält der Mitarbeiter zur Hälfte in monatlichen Vorauszahlungen, der Restbetrag wird im April des Folgejahres ausgeschüttet.

mg technologies ag

Bei der ehemaligen Metallgesellschaft, der mg technologies ag, besteht die leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung aus zwei voneinander unabhängigen Entgeltkomponenten. Die Höhe der leistungsabhängigen Komponente hängt von der Erreichung der Ziele ab, die zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in einem Zielvereinbarungsgespräch ausgehandelt werden. Bei 100-prozentiger Zielerreichung erhält der Mitarbeiter eine Zulage in Höhe von 10 Prozent des jährlichen Festgehalts. Weitere 10 Prozent kommen hinzu, wenn in der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit der Return on Investment (ROI) einen vorher festgelegten Zielwert erreicht. Wird dieser Wert um 20 Prozent überschritten, gibt es weitere 5 Prozent als Prämie. Liegt er unter den Erwartungen, fällt die Ergebniszulage entsprechend geringer aus.

Erhebliche Nebenwirkungen: Variable Vergütung und der Flächentarifvertrag

Zunehmend werden leistungs- und gewinnabhängige Entgeltkomponenten in Haustarifverträge eingebaut. Variable Vergütung entsteht immer häufiger mit Unterstützung der Gewerkschaften. Doch die Zukunft des Flächentarifs ist offen: Wird der kollektive Einfluss der Tarifparteien auf gesichertes Lohnwachstum und eine homogene Einkommensentwicklung verloren gehen?

Die Zunahme variabler Vergütung hat den Flächentarifvertrag in seiner Existenz bislang nicht gefährdet. Von einer verbreiteten Tariffucht kann nicht die Rede sein. Der Übergang zu variabler Entlohnung findet im Rahmen oder trotz der Flächentarifverträge statt. Diese stehen dem Trend zur Individualisierung und Vermarktlichung der Entgelte nicht im Wege. Betriebsnah geregelte, wettbewerbsfähige Entgeltsysteme sind im Rahmen von Flächentarifverträgen möglich. Die meisten Unternehmen haben ausreichend Spielraum, um variable Entgeltbestandteile oberhalb des Tariflohns einzuführen. 65 Prozent der Unternehmen mit variabler Vergütung zahlen sie zusätzlich zum Tarifentgelt.

Unternehmerischer Spielraum wird genutzt

Die mehr oder weniger friedliche Koexistenz von variabler Vergütung und Flächentarifverträgen überrascht wegen ihrer konfligierenden Zielsetzungen. Kollektivvertraglich ausgehandelte Löhne stehen für eine homogene Lohnstruktur und für stabile, sichere Einkommen. Variable Vergütung dagegen flexibilisiert das Einkommen über die Zeit und führt zu einer stärkeren Differenzierung der Löhne zwischen den einzelnen Beschäftigten und auch zwischen Unternehmen. Unternehmerisches Risiko wird auf den Arbeitnehmer übertragen.

Insofern hat sich der Einfluss der Flächentarifverträge auf die im Tarifbereich gezahlten Löhne und Gehälter reduziert. Auch die Vielfalt der Entgeltsysteme weist auf zunehmenden unternehmerischen Verhandlungsspielraum hin. Dieser wurde bis Mitte der Neunzigerjahre vornehmlich für die Aushandlung fixer übertariflicher Zahlungen genutzt, nicht jedoch für die Flexibilisierung der Entgelte.

Bei der neuen Generation flexibler Vergütungssysteme üben die Gewerkschaften nur noch beratenden Einfluss aus, es sei denn, sie sind im Rahmen von Haustarifverträgen Verhandlungspartner. Die Existenz flexibler leistungs- und gewinnabhängiger Entgeltkomponenten in Haustarifverträgen zeigt, dass diese nicht nur trotz gewerkschaftlicher Lohnverhandlungen entstehen, sondern immer häufiger durch diese.

Haustarife gehen voran

Das wohl weitreichendste Signal in diese Richtung ging 1999 von dem Ergänzungstarifvertrag aus, der für die debis – die Daimler Chrysler Services AG – mit der IG Metall ausgehandelt wurde. Er sieht vor, dass bis zu 10 Prozent des Jahreseinkommens von der persönlichen Leistung und weitere 10 Prozent vom Ergebnis des Unternehmens abhängig sein sollen. Obwohl der Tarifvertrag allen Unternehmen des IT-Sektors offen steht, hat sich ihm niemand angeschlossen.

In anderen Haustarifen sind die Lohnerhöhungen vom Ertrag des Unternehmens abhängig. Zusätzliche Lohnerhöhungen werden für den Fall vereinbart, dass ein definiertes Unternehmensziel erreicht wird. Rückwirkende Gewinnbeteiligungen haben zum Teil den gleichen Effekt, wenn sie im Rahmen von Lohnverhandlungen ausgehandelt werden. Hier besteht für die Arbeitnehmerseite die Gefahr, dass die rückwirkende einmalige Gewinnbeteiligung teilweise an die Stelle einer geforderten tarifwirksamen Lohnerhöhung tritt.

Auch Budgets für leistungsabhängige Entgeltkomponenten werden bereits in Tarifverhandlungen ermittelt. So wurde zum Beispiel in einem Haustarif der Deutschen Telekom AG vereinbart, die Löhne um ein Prozent zu erhöhen und gleichzeitig weitere 2,15 Prozent der Tarifgehaltssumme für zukünftige variable Komponenten zurückzustellen. Für das folgende Jahr wurde ein Anstieg um 2,3 Prozent vereinbart, der aber vollständig und ausschließlich in Abhängigkeit von der individuellen Leistung ausbezahlt werden soll.

Die IBM Deutschland GmbH praktiziert bereits ein Entgeltsystem, bei dem die tatsächlichen individuellen Lohnerhöhungen von dem im Haustarifvertrag ausgehandelten Lohnzuwachs weitgehend entkoppelt sind. Der Tarifverhandlung zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft folgt die Aushandlung einer Lohnmatrix zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in der Lohnzuwächse an die individuelle Leistung gekoppelt werden. Entsprechend dieser Matrix und den Leistungsbeurteilungen erhalten Beschäftigte die vereinbarte Lohnerhöhung des Grundentgelts. Wenn Beschäftigte hinter den Erwartungen zurückbleiben, wird die ausgehandelte Lohnerhöhung mit über-tariflichen Leistungen verrechnet.

Szenarien der tariflichen Lohnfindung

Für die tarifliche Lohnfindung ergeben sich unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten. Findet variable Vergütung weiterhin überwiegend im Bereich der übertariflichen Zahlungen statt, sinkt der Einfluss der Gewerkschaften auf die individuellen Effektivlöhne und sie können der zunehmenden Differenzierung und Variabilisierung der Einkommen nichts entgegensetzen. Nimmt der übertarifliche Spielraum ab, so wächst der Druck, bislang fixe tarifliche Einkommensbestandteile zu flexibilisieren. Niedrige Lohnabschlüsse können dazu dienen, den übertariflichen Spielraum zu erhalten.

Die Gestaltung der neuen variablen Entgeltkomponenten kollektivvertraglich zu regulieren, dürfte sich wegen ihrer schon bestehenden betrieblichen Vielfalt als schwierig erweisen. Versuche in diese Richtung sind bislang über Absichtserklärungen nicht hinausgelangt. Mindestens ebenso schwierig ist die tarifliche Regelung des zur Verfügung stehenden Budgets. Ausgehandelte Entgeltvolumen würden zwangsläufig auf Kosten allgemeiner Lohnzuwächse gehen. Ertragsabhängige Zahlungen werden in der Metall- und Elektroindustrie diskutiert. Dabei geht es um differenzierte Lohnsteigerungen, die von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängig sind, und um ein ertragsabhängiges Weihnachtsgeld. Ungelöst ist, welche Ertragskennziffer zu Grunde gelegt werden soll. Möglicherweise könnten an Stelle kollektiver Lohnerrhöhungen vom Unternehmenserfolg abhängige Entgeltvolumen ausgehandelt und leistungsabhängig auf die Beschäftigten verteilt werden. Damit gingen der Einfluss der Tarifparteien auf die individuelle Lohnentwicklung, die Sicherheit des Lohnwachstums und eine homogene Einkommensverteilung verloren. Inwieweit derartige Entwicklungen in die Flächentarifverträge Einzug halten werden, bleibt abzuwarten. Auf Unternehmensebene, auch in Haustarifen, sind sie jedoch bereits vielfach Realität.

Zum Weiterlesen

Antje Kurdelbusch, 2001. Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko. In: Die Mitbestimmung, 47, 6, S. 22–25.

Antje Kurdelbusch, 2002. The Rise of Variable Pay in Germany: Evidence and Explanations. In: European Journal of Industrial Relations. Special Issue on Multinational Companies and Globalization. Edited by Anthony Ferner.

Nettowertschöpfung und Verteilung: Wer bekommt wie viel?

Die Internationalisierung deutscher Großunternehmen und speziell ihre Anpassung an angloamerikanische Formen der Unternehmensführung haben Auswirkungen auf die Verteilung der Nettowertschöpfung. Je kapitalmarktorientierter ein Unternehmen, desto größer ist der Anteil der ausgeschütteten Dividende und desto geringer sind die Aufwendungen für Personalausgaben.

Renditen und Dividendenzahlungen sind in angloamerikanischen Unternehmen höher als in deutschen. Die geringere Eigenkapitalrendite deutscher Unternehmen korrespondiert mit einer niedrigeren Bewertung deutscher Unternehmen am Kapitalmarkt. Dies entspricht einer geringeren Renditeerwartung. In angloamerikanischen Unternehmen dagegen weckt der höhere Marktwert der Unternehmen auch höhere Renditeforderungen. Wer bekommt welchen Anteil aus der Wertschöpfung eines Unternehmens? Die Verteilung der Nettowertschöpfung kann als Maß für die relative Position von Eigentümern, Management, Beschäftigten und anderen Akteuren gelten. Die Höhe der Dividenden hat Rückwirkungen auf die Anteile anderer Gruppen an der Nettowertschöpfung. Schütten die Unternehmen einen großen Teil ihres freien Cashflows als Dividende aus, dann verbleibt ein geringerer Wertschöpfungsanteil im Unternehmen, das somit weniger Rücklagen bilden kann. Bei größeren Transaktionen muss als Folge der Kapitalbedarf über externe Kapitalgeber finanziert werden, was zu einer Erhöhung des Anteils der Kreditgeber an der Wertschöpfung führt.

Auf Grund von investorenfreundlichen Bilanzierungsvorschriften ist das Management in angloamerikanischen Ländern auf eine Bewertung nach aktuellen Marktwerten („true and fair view“) festgelegt. Die stärkere Abhängigkeit von den Aktionären und externen Kapitalgebern führt dazu, dass Unternehmen sich möglichst erfolgreich darstellen wollen. Beides führt im Vergleich zu kontinentaleuropäischen Unternehmen zu höheren ausgewiesenen Gewinnen und damit auch zu einem höheren Steueranteil an der Wertschöpfung.

In kontinentaleuropäischen Ländern hingegen dienen Bilanzierungsvorschriften eher dem Schutz von Kreditgebern. Es wird bewusst zurückhaltend bilanziert. Die geringere Abhängigkeit von den Kapitalgebern eröffnet Spielräume für „steuersparende“ Bilanzierungspraktiken. Für deutsche Unternehmen sind nicht hohe Rentabilität und hohe Dividenden typisch, sondern hohe Rückstellungen und ein hoher Anteil an Wertschöpfung, der für die Personalkosten aufgewendet wird.

Ausschlaggebend für die Verteilung der Nettowertschöpfung sind institutionelle Faktoren: Zu ihnen gehören die Arbeitsbeziehungen, das System der Unternehmenskontrolle und die Eigentümerstrukturen, insbesondere der Anteil des Streubesitzes.

Haben die Internationalisierung deutscher Großunternehmen und die Hinwendung der Unternehmen zu einer angloamerikanischen Unternehmensführung Auswirkungen auf die Verteilung der Nettowertschöpfung? Die Verteilung schwankt stark mit der Konjunktur. Ab Mitte der Neunzigerjahre deutet sich eine Änderung zu Gunsten der Aktionäre an. Jedoch kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob es sich hierbei um einen langfristig stabilen Trend handelt.

Die Verteilung der Nettowertschöpfung in großen deutschen Unternehmen, 1992 bis 1994 und 1996 bis 1998

	Personalkosten	Kredite	Steuern	Dividenden
1992 bis 1994	85,3	5,4	5,2	2,0
1996 bis 1998	78,4	4,3	6,8	2,8
Veränderung in Prozentpunkten	-6,7	-1,1	+1,6	+0,8

59 Großunternehmen, Nettowertschöpfungsanteile in Prozent der gesamten Nettowertschöpfung. Durchschnittswerte für die Zeiträume 1992 bis 1994 und 1996 bis 1998. Der Rest verbleibt im Unternehmen. Eigene Berechnungen auf der Basis von Daten aus der Hoppenstedt-Bilanzdatenbank (Bilanzdaten nach HGB-Grundsätzen).

Ausgangspunkt der Analyse war die Annahme, dass Unterschiede in der Verteilung der Nettowertschöpfung auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kapitalgebern zurückgeführt werden können. Bei zunehmender Ausrichtung eines Unternehmens auf Kapitalmarktinteressen wäre demnach mit einer Erhöhung der Ausschüttungen an die Anteilseigner und mit einem sinkenden Anteil der Beschäftigten an der Nettowertschöpfung zu rechnen.

Die Regressionsanalysen kamen zu folgenden Ergebnissen:

- Einen starken Effekt hat die Ausrichtung am Shareholder Value auf den Anteil der Personalkosten und damit der Beschäftigten. Je Shareholder-Value-orientierter ein Unternehmen ist, desto stärker sinkt der Personalkostenanteil.
- Unternehmen, die international bilanzieren, weisen höhere Zuwächse bei den Dividendenausschüttungen aus. Denselben Effekt hat ein hoher Anteil an Streubesitz in der Eigentümerstruktur der Unternehmen.
- Die realwirtschaftliche Internationalisierung hat keinen Einfluss auf die Änderung der Verteilung der Nettowertschöpfung.

Zum Weiterlesen

Jürgen Beyer und Anke Hassel, 2001. The Effects of Convergence: Internationalisation and the Changing Distribution of Net Value Added in Large German Firms. MPIfG Discussion Paper 01/7. Köln: MPI für Gesellschaftsforschung. www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp01-7.pdf

Kontakt

Dr. Anke Hassel
Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Paulstraße 3 | 50676 Köln
Tel. 0221 2767-172 | hassel@mpi-fg-koeln.mpg.de

Impressum

Herausgeber

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Paulstraße 3 | 50676 Köln
Tel. 0221 2767-0 | Fax 0221 2767-555
www.mpi-fg-koeln.mpg.de | info@mpi-fg-koeln.mpg.de

Konzept und Redaktion

Cornelia Girndt und Anke Hassel, unter Mitarbeit von Christel Schommertz

Texte

Jürgen Beyer, Anke Hassel, Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder,
Wolfgang Streeck, Rainer Zugehör

Gestaltung

Michaela Finkenzeller, Susanne Happe, Köln

Bilder

Fotos und Abbildungen, soweit nicht anders angegeben, vom MPIfG Köln
Jürgen Seidel, Köln: S. 5

Druck

Körner Druck und Medienhaus, Korschenbroich

Copyright

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln
Mai 2002



Das Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG) ist eine Einrichtung der Spitzenforschung in den Sozialwissenschaften. Seine Arbeit schlägt eine Brücke zwischen wissenschaftlicher Theoriebildung und politischer Praxis, in dem es anwendungsorientierte Grundlagenforschung über Selbststeuerung und Regulierung moderner Gesellschaften betreibt.

Das MPIfG wurde 1985 unter der Leitung von Prof. Renate Mayntz gegründet. Heute wird es von Prof. Fritz W. Scharpf und Prof. Wolfgang Streeck geleitet. Am MPIfG arbeiten zwischen vierzig und fünfzig wissenschaftliche Mitarbeiter, Doktoranden, Stipendiaten, Gastwissenschaftler und Projektmitarbeiter aus dem In- und Ausland.

Das MPIfG gehört zu den kleineren der rund 80 Forschungseinrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG). Die MPG ist eine unabhängige gemeinnützige Forschungsorganisation, die aus öffentlichen Mitteln von Bund und Ländern finanziert wird.

MPIfG
Paulstraße 3
50676 Köln
Tel. + 49 (0) 221 27 67-0
Fax + 49 (0) 221 27 67-555

info@mpi-fg-koeln.mpg.de
www.mpi-fg-koeln.mpg.de