

### Globalisierung - eine strategische Option: Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik

Dörre, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dörre, K. (1997). Globalisierung - eine strategische Option: Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(4), 265-290. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346349>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Klaus Dörre\*

## **Globalisierung – eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik\*\***

*Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Auswirkungen ökonomischer Globalisierung auf das deutsche System industrieller Beziehungen. Er widerspricht der These vom „footloose enterprise“. Statt dessen wird die Auffassung begründet, daß grenzüberschreitende Unternehmensnetzwerke auf vielfältige Bindungen angewiesen sind. Gleichwohl neigen Unternehmen im internationalen Restrukturierungsprozeß zu Bewältigungsstrategien, die die Kohärenz eingespielter bargaining-Konfigurationen in Frage stellen. Die EU könnte sich als geeigneter Rahmen für eine Rekombination industrieller Beziehungen erweisen, in deren Verlauf Stärken des alten Systems an veränderte Bedingungen anpaßt werden.*

### **Globalisation – a strategic option. Internationalisation of firm and industrial relations in Germany.**

*The article deals with the effects of economic globalisation on the German system of industrial relations. It contradicts the thesis of the „footloose enterprise“. Instead, it is shown that networks of firms are dependent upon many local connections. Nevertheless, firms engaged in the international process of restructuring tend to adopt strategies which bring them into conflict with established collective bargaining structures. The European Union could provide a unified framework for a recomposition of industrial relations in which some of the strengths of the old systems can be adapted to the new conditions.*

---

\* Dr. Klaus Dörre, Institut für Soziologie der Universität Jena. Schott-Straße 41, D-07745 Jena.

\*\* Artikel eingegangen: 7.4.97, revidierte Fassung akzeptiert: 24.10.1997.

In der alten Bundesrepublik haben die industriellen Beziehungen über einen langen Zeitraum hinweg eine herausragende Scharnierfunktion zwischen System- und

Sozialintegration wahrgenommen. Folgt man der Debatte um die „neue“ oder „intensivierte“ (Giddens 1995: 84 ff.) Globalisierung, so ist diese Integrationskraft inzwischen akut gefährdet, weil der sozialstaatlich pazifizierte Kapitalismus in seinen vertrauten Formen insgesamt zur Disposition steht. Der Tenor einschlägiger Auflösungsszenarien (vgl. z.B. Narr/Schubert 1994; Hirsch 1995; Koch 1994; Thurow 1996; Dahrendorf 1996) klingt bedrohlich: In einer seit ihren Anfängen als internationales System existierenden Ökonomie (Braudel 1985/86; Wallerstein 1984) münde eine historisch bislang unbekannte Dynamik grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten in einen – nicht zuletzt ideologisch geführten – Wettlauf unterschiedlich organisierter Kapitalismen und Regulierungssysteme. Dabei drohe der „rheinische Kapitalismus“ mit seinen ausbalancierten stakeholder-Interessen trotz größerer sozialer Leistungsfähigkeit auf der Strecke zu bleiben. Dem Anpassungsdruck einer globalisierten Marktökonomie ausgesetzt, befinde er sich selbst in seinen stärksten Bastionen auf dem Rückzug (Albert 1992: 165; Thurow 1996: 16). Inzwischen sei sogar das noch in den 80er Jahren wegen seiner überraschenden institutionellen Stabilität gerühmte „deutsche Modell“ dabei, „ein für alle mal aus der Bahn“ zu geraten (Streeck 1995).

Ein Blick auf aktuelle Entwicklungstendenzen der industriellen Beziehungen scheint solche Diagnosen zu bestätigen. In dem Maße, wie der „flexible Fordismus“ (Boyer 1992) deutscher Prägung seine Nischen- und Spezialisierungsvorteile (Kern 1996; Jürgens/Naschold 1994) einbüßt, schwindet mit den sozialen Folgewirkungen offenbar auch die Stabilität des dualen Verhandlungssystems. Krise des Flächentarifs und härtere Verteilungskämpfe signalisieren, daß die Kompromißfähigkeit innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens zur Neige geht. Wohl erstmals in der Nachkriegsgeschichte werden von Teilen der Wirtschaftseliten offen tragende Säulen des bestehenden Regulationsmodus in Frage gestellt. Plädoyers für ein Aufsprengen des „Tarifkartells“, für eine radikale Verbetrieblichung selbst der Lohnverhandlungen und ein neues, am shareholder value ausgerichtetes Modell der Unternehmenssteuerung (Hank 1995; Soltwedel 1996) sind zu ernsthaft diskutierten Optionen geworden. Daß ein „bißchen weniger sozialer Friede“ in Teilen der Industrie inzwischen als angemessener Preis für Kostenentlastungen der Unternehmen gilt, wirft ein bezeichnendes Schlaglicht auf veränderte Verteilungsbedingungen und Politikstrategien der Tarifparteien.

Unter den zahlreichen Ursachen, die für eine Wiederkehr des „competitive capitalism“ (Schmitter 1996) ins Feld geführt werden, ragt ein Faktor besonders heraus. Viele Auflösungsszenarien vergeben den Part des Protagonisten an transnationale Unternehmen, deren Machtressourcen es erlauben, den Mitspielern sukzessive die eigenen Regeln aufzuzwingen. Die Pointe dabei ist, daß es sich um eine Doppelrolle handelt. Treiben diese Unternehmen einerseits mit ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten die Verflechtung vor allem der entwickelten Triade-Ökonomien voran, wirken sie andererseits über Standortkonkurrenzen und Druck auf Löhne und Sozialstandards als Agenten sozialer Desintegration. Das suggestive Bild von bindungslos agierenden global players, die, von allen Rücksichten auf Interessen in heimischen Operationsbasen befreit, nationale Regierungen und Gewerkschaften beliebig in die Knie zwingen, strukturiert inzwischen selbst kritische sozialwissenschaftliche Thematisierungen. Für

die Beurteilung der Veränderungsdynamik in den industriellen Beziehungen ist der Realitätsgehalt dieses Bildes eine in jeder Hinsicht entscheidende Frage.

Dazu formuliere und begründe ich nachfolgend drei Thesen. Die *erste* lautet, daß es sich beim bindungslosen Unternehmen um eine – allerdings folgenreiche – Fiktion handelt. Auf der Akteursebene bezeichnet Globalisierung keine vollendete soziale Realität; vielmehr dient der Begriff als Chiffre für konkurrierende strategische Optionen internationaler Champions, deren Aktivitäten noch immer durch exklusive Beziehungen an der heimischen Operationsbasis geprägt werden. *Zweitens* sprechen empirische Trends für einen allmählichen, graduellen Wandel grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten. Aufgrund der veränderten geopolitischen Konstellation und des erweiterten *Möglichkeitsraums* der Unternehmen genügen indessen qualitative Veränderungen in *einzelnen* Unternehmenskomplexen, um einem Prozeß regelverändernder Restrukturierung Nachdruck zu verleihen, dessen Folgen die soziale Kohärenz von Produktionsmodell und Regulation der industriellen Beziehungen untergraben. Daraus folgt *drittens*, daß der Status quo nicht unverändert bewahrt werden kann, aber Spielraum für eine pfadspezifische Transformation der industriellen Beziehungen besteht, die Stärken des alten Systems weiterentwickelt und an veränderte Rahmenbedingungen anpaßt. Ich beginne meine Argumentation mit einigen begrifflich-konzeptionellen Überlegungen (1.), überprüfe sodann die These vom „footloose enterprise“ (2.), definiere die gegenwärtige Etappe internationaler Restrukturierung als Konkurrenz zwischen rivalisierenden Internationalisierungspfaden (3.) und diskutiere abschließend Folgen für das deutsche System industrieller Beziehungen und seine Akteure (4. und 5.).

## **1. Industrielle Komplexe und die Pfadabhängigkeit von Internationalisierungsstrategien**

Vorausgeschickt sei, daß meinen Ausführungen eine spezifische Definition grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten zugrunde liegt, die sich bewußt von rationalisierungszentrierten Ansätzen (etwa Hirsch-Kreinsen 1997) abhebt. Dabei knüpfe ich an das Theorem *industrieller Komplexe* an, dessen Erklärungskraft Rui-grok/van Tulder (1995) in einer brillanten Studie demonstriert haben. Nach diesem Ansatz wird internationale Restrukturierung nicht allein von multi- oder transnationalen Unternehmen betrieben; vielmehr sind deren Aushandlungspartner ebenfalls involviert. Industrielle Komplexe sind „bargaining-Konfigurationen“, die sich um ein Schlüsselunternehmen („core firm“) herum gruppieren. Dabei gilt, daß diese Konfigurationen von Akteuren und Aushandlungsmustern relativ stabil sind, was zugleich bedeutet, daß der interne Austausch von Gütern, Kapital, Informationen und Menschen in relativ verfestigte Interaktionsmuster, Abhängigkeitsverhältnisse und Machtbeziehungen eingebettet ist. Internationale Schlüsselunternehmen sind gewissermaßen die „Spinnen“ in einem verzweigten Beziehungsnetz. Sie sind am besten positioniert, um die vielfältigen Abhängigkeiten und Aushandlungen im Komplex zu managen. Um das jeweilige Schlüsselunternehmen herum sind mindestens fünf weitere Akteursgruppen plazierte: eigene wie organisatorisch selbständige Zulieferer, ei-

gene wie formal selbständige Marketingorganisationen, die Beschäftigten mit ihren individuellen oder kollektiven Arbeitsinteressen, gleich, ob sie durch Gewerkschaften repräsentiert werden oder nicht, die Finanziere der Schlüsselunternehmen (Banken, Pensionsfonds etc.) sowie politische Institutionen und Regierungen auf lokaler, regionaler, nationaler und gegebenenfalls auch supranationaler Ebene. Ein industrieller Komplex konstituiert sich – zunächst an der heimischen Operationsbasis – über charakteristische Aushandlungsverhältnisse in je eigenen Politikarenen. Mit jedem Internationalisierungsschritt weitet sich dieses Netz von Abhängigkeiten und Aushandlungen aus. In ihren Außenstandorten treffen internationale Schlüsselunternehmen in den genannten Arenen auf neue Aushandlungspartner und Regulationssysteme. Jede Festlegung auf einen Standort läßt somit zusätzliche Abhängigkeiten und Bindungen entstehen. D.h., ein Schlüsselunternehmen agiert im Extremfall jeweils mit heimischen und ausländischen Zulieferern, heimischen und fremden Marketingorganisationen, heimischen und fremden Gewerkschaften etc. – und das an einer Vielzahl von Standorten.

Die Komplexität der Wechselbeziehungen zwischen den Schlüsselunternehmen und ihren Aushandlungspartnern bezeichnet das zentrale Managementproblem industrieller Komplexe. Bei den – immer nur annäherungsweise gelingenden – Versuchen, Kontrolldilemmata zu lösen, nutzen die Schlüsselunternehmen unterschiedliche Gestaltungsoptionen. Dabei hängt die Kohärenz eines industriellen Komplexes entscheidend von der Fähigkeit ab, ein gewähltes Kontrollkonzept auf alle wichtigen Politikarenen auszudehnen. In diesem Sinne sind die Firmen nicht nur bestrebt, Profite zu machen; sie wollen auch die Spielregeln beeinflussen, nach denen „the game of profit making“ funktioniert (Ruigrok/van Tulder 1995: 2). Ruigrok/van Tulder differenzieren fünf Kontrollkonzepte mit Abhängigkeitsbeziehungen unterschiedlicher Qualität: flexible Spezialisierung, industrielle Demokratie, Makrofordismus, Mikrofordismus und Toyotismus. Wahl und Ausgestaltung von Kontrollkonzepten sind zunächst eine Sache von Aushandlungen an der heimischen Operationsbasis der Schlüsselunternehmen. Ist eine Wahl erfolgt, haben sich Abhängigkeiten verfestigt und ausgehandelte Kompromisse eine institutionelle Gestalt angenommen, so kann von einem *Kontrollnetzwerk* gesprochen werden, das alle weiteren Aktivitäten des Schlüsselunternehmens präformiert. Insofern läßt sich die heimische Aushandlungs-Umwelt eines Schlüsselunternehmens als „die Wurzel“ jeder Internationalisierungsstrategie bezeichnen (Ruigrok/van Tulder 1995: 169).

Die Pointe dieses Ansatzes besteht nun darin, daß aus der Schwerkraft der heimischen Operationsbasis ein spezifisches Verhalten der Schlüsselunternehmen abgeleitet wird: Internationale Champions seien bestrebt, die inhärente Logik ihres Kontrollkonzepts möglichst auf die bargaining-Beziehungen an Außenstandorten zu übertragen. Die Internationalisierungsstrategie eines Schlüsselunternehmens könne daher „als direkte Verlängerung“ der „Aushandlungsbeziehungen innerhalb des heimischen industriellen Komplexes verstanden werden“ (ebenda). Mit anderen Worten, die dominanten Kontrollkonzepte internationaler Schlüsselunternehmen leisten Geburtshilfe bei der Entstehung je spezifischer *Internationalisierungspfade*. Dabei fungieren die nationalen Aushandlungsarenen in solch effizienter Weise als sunk costs, daß es

selbst mächtigen Konzernen schwer fällt, sich aus der dadurch gesetzten Pfadabhängigkeit zu lösen. Das schließt Veränderungen der Kontrollmodi und Regulationsformen innerhalb eines industriellen Komplexes keineswegs aus. Schlüsselunternehmen, genauer: das verantwortliche Management und seine Aushandlungspartner, sind Akteure mit begrenzter strategischer Rationalität. Auswahl, Implementation und Veränderung eines Kontrollkonzepts erfolgen keineswegs in einem bewußten Akt rationaler Wahl; vielmehr handelt es sich um eine Vielzahl von Interaktionen, Konflikten, Aushandlungen und – vorläufigen – Einigungen, die in einem Prozeß *ohne* umfassend steuerndes Subjekt in eine – mehr oder minder institutionalisierte – Kompromißstruktur einmünden. Gleichwohl gilt, daß die Schwerkraft einmal konstituierter Abhängigkeiten und Aushandlungsmuster die Gesamtbewegung eines Komplexes beeinflusst, gleich ob die Aktivitäten des Schlüsselunternehmens und/oder seiner Aushandlungspartner nun auf Bewahrung oder auf Veränderung der internen Beziehungen und Kontrollformen gerichtet sind. Mehr noch, Veränderungen von und Konflikte um geeignete Kontrollkonzepte sind innerhalb der industriellen Komplexe fast schon Normalität. Dagegen kann angenommen werden, daß radikale Pfadwechsel die Ausnahme bleiben, weil sie außerordentlich risikoträchtig und daher nur schwer zu bewältigen sind.

## 2. Das bindungslose Unternehmen – eine Fiktion

Was immer man gegen diese Arbeitshypothese einwenden mag<sup>1</sup>, ihre Plausibilität läßt sich mit Blick auf die Vergangenheit kaum bestreiten. Aber gilt sie auch noch für die gegenwärtige Phase internationaler Restrukturierung, für die Ära der vermeintlich „heimatlosen“, im Wortsinne *transnationalen* Unternehmensnetzwerke? Folgt man dem Konzept industrieller Komplexe, so würde Bindungslosigkeit bedeuten, daß Schlüsselunternehmen an ihren Standorten jederzeit eine Exit-Option wahrnehmen oder ihre Aushandlungspartner in den entscheidenden Politikarenen durch Androhung dieser Option mehr oder minder beliebig beeinflussen können. Ob und in welchem Maße das der Fall ist, wird in der einschlägigen Forschung außerordentlich kontrovers beurteilt. Sprechen die einen von einer qualitativ neuen Phase internationaler Arbeitsteilung, die das Ende von nationalen Ökonomien und Unternehmen auf die Tagesordnung setzt (z.B. Dunning 1992; Thurow 1996; weniger bestimmt: Dicken 1992; Carnoy 1993), halten andere (z.B. Hirst/Thompson 1996; Ruigrok/van Tulder 1995; Gordon 1988; Krugman 1996) das für einen Mythos, der seine Wirksamkeit hauptsächlich einer Rationalisierung zweckgerichteter Partialinteressen verdankt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Kritik findet sich in Dörre u.a. (1997: 55 ff.).

<sup>2</sup> Interessengeleitete Globalisierungs-Szenarien finden sich vor allem bei im Grenzbereich von Wissenschaft und Politik angesiedelten Autoren. So zielt Ohmaes (1996) Argumentation explizit auf eine Reform der japanischen Staatsbürokratie. Reich (1993) polemisiert gegen, Luttwak (1994) zugunsten eines nationalen Protektionismus. Und Thurow (1996) nutzt seine Globalisierungs-Version, um der Forderung nach einer tiefgreifenden institutionellen Erneuerung vor allem des nordamerikanischen Kapitalismus-Modells Nachdruck zu verleihen. Ein

Übereinstimmung herrscht bei Verfechtern einer neuen Globalisierung wie bei den „Anti-Globalisten“ dahingehend, daß sich seit Mitte der 80er Jahre dramatische Veränderungen in der Weltwirtschaft und im politischen Szenario vollzogen haben. Während die gewandelte Wirtschaftstopographie<sup>3</sup> den Weltmarkt für potentielle Industriestandorte und Finanztransaktionen enorm erweitert, erlauben neue Technologien, Informationssysteme und Organisationsmethoden ein flexibles, tendenziell in Echtzeit koordiniertes Management von cross-border-Aktivitäten. Anhänger der Globalisierungsthese betrachten dies als eine Zäsur, die sich nicht mehr in gewohnte Kategorien bannen läßt: Grenzüberschreitende Handels-, Produktions- und Finanzbeziehungen hätten in der Weltwirtschaft ein historisch nie dagewesenes Gewicht erlangt. Erfolg auf den Weltmärkten setze daher zunehmend die Fähigkeit voraus, eigene Aktivitäten entlang einer grenzüberschreitenden Wertschöpfungskette zu optimieren. Daraus resultiere eine Sogwirkung. Gleich ob Industriestaaten wollten oder nicht, ihre Ökonomien würden durch die mittlerweile 39.000 multinationalen Unternehmen mit ihren rund 270.000 Auslandstöchtern (UNCTAD 1996) verflochten. Dieser Integrationsdynamik könnten sich weder industrielle Akteure noch Regierungen entziehen. Auf der Unternehmensebene beginnend entstünden Wirtschaftsorganisationen, die sukzessive ihre nationalen Besonderheiten abstreiften und die in der Lage seien, anderen Akteuren ihre Handlungsimperative aufzuherrschen.

Auch die vehementesten Verfechter einer „neuen Globalisierung“ formulieren dies freilich überwiegend im Sinne einer Prognose, einer Vision. So argumentiert z.B. Dunning (1992: 616) vorsichtig, bei anhaltenden Gegenwartstrends und dem Ausbleiben großer Katastrophen werde die Nationalität eines Unternehmens in Zukunft vielleicht immer unwichtiger, weil sie über die Auswirkungen der Wirtschaftsaktivitäten auf die Wohlfahrt im Herkunftsland nichts mehr aussage (ähnlich Ohmae 1992; 1996; das härter als Realität begreifend: Reich 1993; Thurow 1996). Mit Blick auf Szenarien, die sich internationale Unternehmen nach Art eines „weltweiten Wanderzirkusses“ (Afheldt 1994: 56) vorstellen, der seine Zelte stets dort aufschlägt, wo ein Minimum an Arbeitskosten ein Maximum an Gewinn verheißt, ist dies bereits ein Befund. Nur wer die Differenz zwischen Realanalyse und Vision verwischt, kann das „heimatlose Unternehmen“ bereits zu einer strukturprägenden Größe erklären.

Einhellig wird in der Literatur davon ausgegangen (z.B. Dunning 1992; Dicken 1992; Carnoy 1993; Chesnai 1994; Hirst/Thompson 1996), daß das Ideal einer transnationalen Organisation bislang allenfalls ansatzweise und nur von wenigen Unter-

---

Merkmal der hiesigen Globalisierungs-Debatte ist, daß solche überaus voraussetzungsvollen Argumentationen mehr oder minder ungeprüft auf das eigene Land oder den europäischen Wirtschaftsraum übertragen werden.

<sup>3</sup> Als Phänomene werden genannt: Aufstieg Japans als ausländischer Investor, Verwandlung der USA in einen großen Markt für ausländische Direktinvestitionen, Öffnung Zentral- und Osteuropas, Aufholen der Newly Industrializing Countries (NICs) mit eigenen MNEs, Bedeutungszuwachs regionaler Handelsblöcke, wachsende Bedeutung grenzüberschreitender strategischer Allianzen, Wandel der Aushandlungsmuster zwischen Unternehmen und Regierungen mit 'internationaler Wettbewerbsfähigkeit' als einem überragenden „Ziel an sich“ (Dunning 1992: 601 ff. 615 f.).

nehmen erreicht wird. Angesichts des dynamischen Umbruchs, den Studien aus den frühen 90er Jahren allerdings nur unvollständig widerspiegeln können, macht es dennoch Sinn, das Leitbild des transnationalen Unternehmens genauer zu betrachten. Als angemessene organisatorische Antwort auf die Restrukturierung der Weltwirtschaft gilt ein Unternehmensnetzwerk, das alle seine Funktionen an räumlich optimalen Standorten plazierte und seine weitgestreuten Aktivitäten innerhalb des Netzwerks integriert (mit unterschiedlichen Typisierungen Bartlett/Goshal 1990; Porter 1986; 1993; Ohmae 1992). Dem Netzwerk stellt sich eine doppelte Aufgabe: Es soll die Vorteile großvolumiger Märkte nutzen und zugleich flexibel auf lokale Besonderheiten und kulturell verankerte Geschmacksdifferenzen reagieren (vgl. z.B. Ohmae 1996: 48). Im Unterschied zu konventionellen Internationalisierungsstrategien behandeln solche Netzwerke daher ihre „Außenstandorte“ weder als zentralistisch geführte Funktionen noch als autonome Einheiten, sondern als separate und spezialisierte, gleichwohl aufeinander abgestimmte Module. Dem Idealtyp des transnationalen Netzwerks entspricht somit eine Hybrid-Struktur, die Einheit in der Vielfalt ermöglichen soll. Es liegt auf der Hand, daß in einer solchen Organisationsform komplexe Steuerungsprobleme entstehen. Den Netzwerken werden Integrationsleistungen abverlangt, die noch über jene des „geozentrischen“ Unternehmens (Perlmutter 1972) mit internationalisierter Managementstruktur hinausgehen. Ich behaupte, daß die daraus erwachsenden Koordinationsaufgaben und Integrationsleistungen eine wirkliche Bindungslosigkeit des Netzwerks nicht zulassen.

(1) Übereinstimmend betonen best-practice-Beispiele, daß Koordination im transnationalen Netzwerk weniger eine Frage ausgefeilter Organigramme als vielmehr des „subjektiven Faktors“, der integrierenden Handlungsweisen des Personals ist (Ohmae 1994: 118; Bartlett/Ghoshal 1990: 97 f.). In der Literatur wird diese Problematik meist auf Lernprozesse im Management, auf Psyche, Denkweisen und Wertorientierungen von Führungskräften reduziert. Was die Betonung des „subjektiven Faktors“ für die industriellen Beziehungen bedeutet, wird dagegen kaum thematisiert. Wahrscheinlich ist aber, daß zumindest die internen Arbeitsbeziehungen in den Schlüsselunternehmen besonderer Pflege bedürfen. Rigide Unternehmenspolitiken, die Konflikte im Inneren provozieren oder einen zentral gesteuerten Anti-Gewerkschaftskurs verfolgen,<sup>4</sup> stehen schon wegen der Störanfälligkeit weit gespannter Netzwerke in latentem Gegensatz zu den Funktionsprinzipien solcher Organisationsformen. Allgemein bezeichnet der Netzwerkbegriff „eigenständige Steuerungsformen“, die vor allem durch die herausgehobene Rolle dauerhafter Sozialbeziehungen charakterisiert sind (Schneider/Kenis 1996: 29). Netzwerke gleichen einem „Geflecht von Abhängigkeit, Reputation und Verpflichtung“, einer „Ehe ohne Ehevertrag“ (Powell 1996). Permanente Standortkonkurrenzen und repressiver Druck auf Belegschaften dürften sich kaum dauerhaft als geeignete Instrumente zur Steuerung von Austauschbeziehungen einsetzen lassen, die wesentlich auf Kooperation und Re-

---

<sup>4</sup> In der Forschung zu internationalen Unternehmen wird z.B. IBM eine solche Politik zugeschrieben (Dicken 1992: 404); empirisch wird man aber selbst in solchen Unternehmen eine Bandbreite an Politikstrategien entdecken.



ziprozität beruhen. Plausibler ist, daß funktionsfähige Netzwerke zumindest in ihren Zentren auf Konfliktminimierung, mithin auf Konsenssuche durch Aushandlungen und Einbindung ihrer Beschäftigten angewiesen sind.

Neuere Untersuchungen (z.B. Nagel u.a. 1995; Schulten 1995) heben denn auch die interne Kohäsionskraft der Netzwerke als Triebkraft regelverändernder Praktiken in den industriellen Beziehungen hervor. Danach fördert ein Mix aus spezifischen Gratifikationen (vergleichsweise hohe Löhne und Sozialleistungen), offensiver Informationspolitik und Disziplinierung mittels interner Konkurrenzmechanismen zwischen Modulen (profit-, cost-centers) eine zusätzliche Homogenisierung von – auch zuvor bereits existenten – Produktivitätskoalitionen. Neu an diesen lagerübergeifenden Koalitionen ist, daß sie verstärkt dazu tendieren, das Innen der Organisation gegenüber dem Außen abzuschotten (Nagel u.a. 1995: 159). Integrative Kompromisse innerhalb der Unternehmensgrenzen wären danach der Sozialkitt, welcher Belegschaften und Interessenvertretungen gegenüber „äußeren“ – z.B. gewerkschaftlichen – Einflüssen immunisiert. Die Formierung solcher Koalitionen liefe auf eine Art internationalen Unternehmenssyndikalismus hinaus, der – zumal mit Blick auf die duale Struktur der deutschen industriellen Beziehungen – eine Priorität für unternehmensspezifische Regelungen, unter Umständen gar ein Ausscheiden großer Champions aus dem Tarifverbund und damit eine gravierende Schwächung von Gewerkschaften und Industrieverbänden nach sich ziehen müßte. Tendenzen in diese Richtung sind unübersehbar (vgl. z.B. Altvater/Mahnkopf 1993; Dore 1996; Inagami 1996). Dennoch halte ich es keineswegs für gesichert, daß das Unternehmen künftig zur wichtigsten Aggregationsebene kollektiver Interessen wird. Wie z.B. die jüngste Auseinandersetzung um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gezeigt hat, können „quer“ zu den Unternehmensgrenzen verlaufende Konfliktlinien latente Interessengegensätze innerhalb der Produktivitätskoalitionen wiederbeleben. Hinzu kommt, daß die gewerkschaftliche Vertretungsmacht hierzulande in den Schlüsselunternehmen wichtiger Branchen noch vergleichsweise intakt ist; einem explizit antigewerkschaftlichen Syndikalismus sind damit – noch – Grenzen gesetzt.<sup>5</sup> Nicht minder wichtig ist, daß ein Herauslösen aus unternehmensübergreifenden Regulierungssystemen die internen Steuerungsanforderungen der Netzwerke weiter erhöhen würde, was Integrationsprobleme potenzieren könnte.

Unabhängig davon gilt, daß die genannten Störpotentiale mit ihren prekären Folgen für die fragilen Austausch- und Kooperationsbeziehungen der Netzwerke die Notwendigkeit von Aushandlung, Einbindung und Konsenssuche innerhalb der industriellen Komplexe und hier vor allem innerhalb der Schlüsselunternehmen zusätzlich unterstreichen. Wie man es auch dreht und wendet: Die Funktionsfähigkeit integ-

---

<sup>5</sup> Erosionseffekte entstehen vielmehr aus dem Faktum, daß in diesen Unternehmen – noch – Regelungen durchzusetzen sind, die sich in der Fläche kaum mehr realisieren lassen. Damit geht die positive Geleitzugfunktion der Schlüsselunternehmen für das Tarifsystem sukzessive verloren. Die Fähigkeit zur selektiven Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen in den Schlüsselunternehmen und nicht so sehr ein bewußter antigewerkschaftlicher Syndikalismus könnte sich somit als Achillesferse des dualen Verhandlungssystems erweisen.

rierter Netzwerke beruht paradigmatisch auf spezifischen Bindungen international agierender Unternehmen. Ihre anspruchsvollen Marktorientierungen, das Aufspüren und flexible Bedienen differenzierter Bedürfnisse, ist für grenzüberschreitende Unternehmensnetzwerke ohne lokale Verankerung und daraus resultierende Verpflichtungen gegenüber „äußeren“ bargaining-Partnern nicht zu realisieren. Gerade Unternehmen, die dem Ideal des integrierten Netzwerks nahekommen, sind daher niemals wirklich bindungslos.

(2) Nun mag man einwenden, daß lokale oder regionale Bindungen leicht zu managen sind, wenn es den Unternehmen möglich ist, sich mittels Exit-Option jederzeit aus den heimischen, national begrenzten Aushandlungs-Arenen zu verabschieden. Genau das ist selbst bei der Creme der Schlüsselunternehmen jedoch nicht der Fall. Die hundert größten multinationalen Unternehmen weisen bei der Internationalisierung ihrer Managementfunktionen eine klare Hierarchie auf. Am weitesten fortgeschritten ist die Internationalisierung ihres Absatzes. Mehr als 40% der Top-Hundert realisieren über die Hälfte ihres Handels in Außenmärkten (Firmen wie ABB ca. 90%). Die Internationalisierung der Produktion bleibt dahinter zurück. Nur 18 Firmen haben den Großteil ihres Betriebskapitals im Ausland, nur 19 die Hälfte oder mehr ihrer Beschäftigten außerhalb der heimischen Basis. Die Internationalisierung des Aktienbesitzes und der Kreditbeziehungen ist bislang allenfalls zwerghaft entwickelt.<sup>6</sup> Innerhalb der management boards von Top-Hundert-Unternehmen kann von Multinationalität keine Rede sein. Von 30 US-Firmen haben fünf, von 20 japanischen zwei und von fünfzehn deutschen nur vier ein oder zwei Ausländer in ihren executive boards (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995: 155 ff.). Forschung und Entwicklung befinden sich als strategierelevante Ressourcen ebenfalls überwiegend unter nationaler Kontrolle (Dicken 1992: 199). Im am stärksten internationalisierten deutschen Sektor, der Pharmaindustrie, waren 1992 immerhin ca. 25% der FuE-Kapazitäten an ausländischen Standorten plaziert. In anderen Branchen liegt der Anteil bei 14 bis 15% (Mayer-Kramer u.a. 1996). Dies signalisiert, daß die Internationalisierung von Aktivitäten inzwischen auch wissensabhängige und damit besonders sensible Funktionen der Wertschöpfungskette erfaßt hat. Aber das Auslandsengagement konzentriert sich auf vergleichsweise wenige Unternehmen in stark internationalisierten Branchen wie der Chemie- und Pharmaindustrie. Es bezieht sich auf lokale Schwerpunkte mit besonderer, nicht beliebig herstellbarer Infrastruktur (große Wissenschaftler-Potentiale, Ballungsräume mit hoher Lebensqualität) sowie auf einen Typ von FuE-Aktivitäten, bei dem sich rasche Zwei-Wege-Kontakte zwischen Anwendern und Herstellern von Innovationen als Vorteil erweisen (ebenda: 201).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Eine Ausnahme ist Deutschland, wo sich ein großer Teil des Aktienbesitzes aus steuerrechtlichen Gründen im deutschsprachigen Ausland befindet. Dennoch spielen Aktionärsinteressen im deutschen System traditionell eine geringere Rolle als im angelsächsischen Kapitalismusmodell.

<sup>7</sup> Wie das Beispiel von Biotechnik-Herstellern zeigt, handelt es sich bei der Verlagerung von FuE-Aktivitäten aber nicht um eine Einbahnstraße. Auch eine Rückkehr zur heimischen Operationsbasis ist möglich.

Aus solchen Daten läßt sich schlußfolgern, daß bislang kein Schlüsselunternehmen wirklich grenzen- oder bindungslos agiert. Für die große Mehrzahl dieser Champions ist wirtschaftliche Stärke in der heimischen Operationsbasis eine wesentliche Voraussetzung für ihre cross-border-Aktivitäten. Die Beziehungen zu heimischen Aushandlungspartnern besitzen für die große Mehrzahl dieser Unternehmen nach wie vor einen besonderen Stellenwert. Auch deshalb können mächtige Schlüsselunternehmen die Exit-Option nicht beliebig ausspielen.

(3) Für die besondere Beziehung zur heimischen Operationsbasis spricht zudem ein politisches Argument. Auch in der multipolaren Welt der 90er Jahre (Camilleri/Falk 1994; Rosenau/Czempiel 1992) sind Märkte in ein interstaatliches Beziehungs- und Vertragsgeflecht eingebettet, das Zugangsbedingungen, Inklusions- und Exklusionsregeln definiert. Jede Öffnung von Märkten wird periodisch immer wieder von protektionistischen Maßnahmen und Handelshemmnissen begleitet. Aktuell steht z.B. der vorsichtigen Öffnung Chinas und Indiens ein neuer Protektionismus innerhalb der Triade gegenüber (letzteres martialisch als „Weltwirtschaftskrieg“ begreifend: Luttwak 1994). Viele grenzüberschreitende Aktivitäten der Unternehmen sind Versuche, solche Hemmnisse zu umgehen oder außer Kraft zu setzen. Auf sich allein gestellt, kann jedoch auch das flexibelste Netzwerk nicht in allen relevanten Märkten präsent sein. Um als Insider in fremden Märkten anerkannt zu werden, bedarf es häufig der flankierenden Unterstützung durch Regierungen und politische Instanzen. Gleiches gilt mit Blick auf eine Minimierung des Sicherheitsrisikos für Auslandsinvestitionen. Selbst die als neues Strukturmerkmal der Globalisierung herausgestellten „strategischen Allianzen“ internationaler Unternehmen benötigen, zumal wenn sie zwischen ungleich starken Partnern geschlossen werden, häufig der staatlichen Moderation, um erfolgreich sein zu können. Schlüsselunternehmen bewegen sich bei ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten daher oft im Schutz nationaler Regierungen (Hirst/Thompson 1996; Altvater/Mahnkopf 1996). Weil sich politische Allianzen am besten in der heimischen Operationsbasis knüpfen lassen, ist dort in der Regel auch der Sitz der Unternehmenszentrale. Unternehmen, die auf staatliche Unterstützung nicht verzichten wollen, werden ihre Verankerung in den politischen Netzwerken des Herkunftslandes kaum aufs Spiel setzen.

Da jedoch funktionale wie politische Bindungen an die Heimatbasis selbst für die Creme der internationalen Champions noch immer einen entscheidenden strategischen Stellenwert besitzen, kommt auch den heimischen industriellen Beziehungen, ihren Regulationsnormen und Aushandlungsmustern trotz des erweiterten internationalen Operationsfeldes der Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Das heißt auch: In der Gestaltung ihrer Beziehungen zu Belegschaften, Interessenvertretungen und Gewerkschaften sind multinationale Unternehmen keineswegs völlig frei. Im deutschen Fall waren Schlüsselunternehmen zumindest bis in die jüngste Vergangenheit in relativ stabile Kompromißgleichgewichte mit vergleichsweise starken Aushandlungs-Partnern eingebettet. Innerhalb der industriellen Komplexe dominierten – und dominieren z.T. noch – makrofordistische Kontrollkonzepte und damit Aushandlungs- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen relativ unabhängigen, verhandlungsfähigen Partnern, deren Interaktionen und Kompromißfindungen einen spezifischen

Typ des „ausgehandelten Unternehmens“ (Streeck 1995) hervorgebracht haben. Pfadabhängigkeit meint auf der Mesoebene industrieller Komplexe mehr als nur die Einbettung in eine spezifische Konfiguration gesellschaftlicher Institutionen (etwa: betriebliche Mitbestimmung, Tarifsystem, duale Berufsausbildung, Arbeitsrecht, soziale Sicherungen, aber ebenso: Formen der Zulieferintegration, gewachsene Bank- und Kreditbeziehungen etc.). Sie bedeutet auch und vor allem Abhängigkeit von Aushandlungspartnern, die nicht ohne weiteres austauschbar sind; sie bedeutet, daß spezifische Management- und Politikstile etabliert, kompatible Modi der Konfliktregulierung und Kompromißbildung gefunden werden müssen. Kurzum, Pfadabhängigkeit bezeichnet den langwierigen Prozeß der sozialen, kulturellen und politischen Herausbildung all jener Akteure und Fähigkeiten, die benötigt werden, um innerhalb eines industriellen Komplexes relative Kohärenz, d.h. Paßförmigkeit von ökonomischen Aktivitäten, Aushandlungsbeziehungen und institutioneller Umwelt herzustellen. Jene für das deutsche System industrieller Beziehungen lange Zeit charakteristische Kombination aus „ausgehandelter Einbindung“ und exemplarischem Konflikt (Lipietz 1993) ist eben nicht automatisches Produkt von intermediären Institutionen (und Organisationen), die bestimmte Handlungsalternativen nahelegen und andere ausschließen. Institutionen benötigen Akteure, letztendlich auch Personen (am Beispiel von betrieblicher Sozialordnung und Mitbestimmung: Kotthoff 1994), die aufgrund historischer Lernprozesse in der Lage sind, die Grammatik intermediärer Konfliktregulierung zu dechiffrieren und zu handhaben (vgl. auch Müller-Jentsch 1995). Gerade dies, die in aller Regel langwierige Genese eingespielter Akteure, begründet die besondere Schwerkraft und Binfähigkeit von Aushandlungsbeziehungen an der heimischen Operationsbasis.

### 3. Internationale Restrukturierung als Kampf rivalisierender Unternehmensstrategien

Je nach Ausgangsbasis kann Internationalisierung daher für die Schlüsselunternehmen höchst Unterschiedliches bedeuten. Für die Mitte der 80er Jahre einsetzende Phase weltwirtschaftlicher Restrukturierung lassen sich zwei konkurrierende Globalisierungs-Trajektorien unterscheiden. Nur ein Pfad, die *Globalisation*, beinhaltet eine im geographischen Sinne weltweite Intra-Unternehmensarbeitsteilung mit auf zahlreiche Länder und Standorte verteilten Aktivitäten. Dieser Pfad ist mit Niedriglohn-Operationen, unternehmensweit standardisierten Vorgaben und direkter Kontrolle in vertikal integrierten Strukturen kompatibel. Der rivalisierende Pfad, die *Glokalisierung*,<sup>8</sup> setzt auf geographisch konzentrierte Produktion mit Inter-Unternehmensarbeitsteilung in den drei großen Handelsblöcken. Dieser Pfad beinhaltet Versuche, Wettbewerbsvorteile durch vertikal desintegrierte Produktion und Vernetzung mit lokalen Zulieferern und Subkontraktoren zu realisieren. Beide Pfade kor-

---

<sup>8</sup> ‘Glokalisierung’ wird hier in Anlehnung an Ruigrok/van Tulder in erster Linie als eine bargaining-Strategie begriffen. Diese Definition sollte nicht mit der von Ohmae (1994) geprägten Begriffsverwendung verwechselt werden, die unter „globaler Lokalisation“ die „first best“ Geschäftsstrategie japanischer Unternehmen versteht.

respondieren – so jedenfalls eine starke Arbeitshypothese – mit völlig unterschiedlichen Modi der Kontrolle ihrer bargaining-Beziehungen. *Globalisation* steht in einem Entsprechungsverhältnis zu „mikrofordistischer“ Steuerung mit vergleichsweise schwachen Aushandlungspartnern, die einen flexiblen Wechsel von Flucht aus und Rückkehr in heimische Aushandlungs-Arenen zulassen. Der *Glokalisationspfad* hingegen ist mit Aushandlungsmustern und Formen der Einbindung verwoben, für die sich die Bezeichnung „toyotistisch“ eingebürgert hat. Weltweite Nutzung komparativer Vorteile und restriktiver Druck auf heimische bargaining-Partner, Lohn- und Sozialstandards sind ein Merkmal der ersten Trajektorie. Der rivalisierende Pfad hingegen ist darauf ausgerichtet, kulturelle, soziale und politische Kohäsion an der Heimatbasis so lange wie möglich zu bewahren. Mit exportorientierten Strategien beginnend, beläßt er es in den Außenstandorten lange Zeit bei sogenannten screwdriver assemblies mit geringer Fertigungstiefe. Erst striktere Regulationen seitens der Gaststaaten lösen die Entscheidung für Glokalisierung aus (Ruigrok/van Tulder 1995: 178 ff.).

Die 80er und frühen 90er Jahre sind durch eine Offensive der Glokalisationsstrategien geprägt. Mit anderen Worten, als überlegen erweist sich jener Internationalisierungspfad, der kohärenten Beziehungen zur heimischen Operationsbasis die höchste Priorität einräumt, für den extensive Standort- und Unterbietungskonkurrenzen eher die Ausnahme sind, der Internationalisierung mit einer konsequenten Dezentralisierung der Unternehmensorganisation verbindet und dadurch hohe Anpassungsfähigkeit an lokale Sonderbedingungen erreicht. Der konkurrierende Pfad der Globalisation kommt zwar den gängigen Klischees von bindungs- und heimatlosen Unternehmen besonders nahe; die vergleichsweise große Mobilität entsprechender Unternehmen und deren Fähigkeit zur Penetration von Außenstandorten geht jedoch unweigerlich zu Lasten der Kohärenz von Aushandlungsbeziehungen an der heimischen Operationsbasis, was sich früher oder später in wachsenden Kontrollproblemen und – wahrscheinlich – in sinkender Wettbewerbsfähigkeit niederschlagen wird.

Die mikroökonomischen Strategien der meisten deutschen und kontinentaleuropäischen industriellen Komplexe dürften sich indessen auf keinem der beiden Pfade verorten lassen.<sup>9</sup> Schon der Aufstieg der europäischen multinationalen Unternehmen in den 70er Jahren entsprang einer besonderen Konstellation. Auf die Krise des fordistischen Kapitalismus und die niedergehende Pax Americana reagierend, setzten sich im wesentlichen zwei Internationalisierungsmuster durch: Firmen aus ausgewählten Branchen (Tabak-, Nahrungs-, Genußmittel-, petrochemische Industrie) klei-

---

<sup>9</sup> Von mikroökonomischen Strategien und Aushandlungen kann nicht umstandslos auf nationale Modelle geschlossen werden. Innerhalb eines Industriemodells können unterschiedliche Kontrollmodi existieren. Je ausdifferenzierter die Kontrollstrategien, desto geringer ist die Kohärenz des jeweiligen Industriemodells. Mit Blick auf die deutschen industriellen Beziehungen konnte lange Zeit von einer relativ großen Homogenität und Kohärenz ausgegangen werden. Ob die These Ruigroks und van Tulderts, wonach die weniger kohärenten industriellen Komplexe in ihren Aktivitäten tendenziell den kohärenteren folgen, auch noch für die Gegenwart gilt, ist indessen eine offene, nur empirisch zu beantwortende Frage.

ner Staaten zielten darauf, rasch Insider in fremden Märkten zu werden. Bis in die Gegenwart weisen diese Unternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad ihrer Managementfunktionen auf. Internationale Schlüsselunternehmen aus größeren Flächenstaaten wie Deutschland favorisierten hingegen frühzeitig eine makroregionale europäische Ökonomie. Auslandsinvestitionen beschränkten sich auf relativ wenige Staaten und Sektoren (Pharma, Chemie, KFZ). Es dominierten multinationale oder multidomestic-Strategien, die sich meist in Abhängigkeit von vergleichsweise starken heimischen bargaining-Partnern, von zentralisierten Verhandlungsstrukturen und einflußreichen Gewerkschaften entwickelten. Diese Konstellation stiftete eine relativ homogene Interessenlage bei führenden Schlüsselunternehmen, eine Interessenlage, die zur Herausbildung eines eigenständigen, eurozentrischen Entwicklungsmusters führte.

Betrachtet man die makroregionale Verteilung grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten, so spricht einiges für die Kontinuität dieses *eurozentrischen Internationalisierungspfades*. Unbestreitbar hat sich das geökonomische Szenario radikal gewandelt. Vollendung des EU-Binnenmarkts und die wirtschaftliche Öffnung Osteuropas haben „vor der Haustür“ eine neue Konstellation geschaffen, auf die so keiner der industriellen Akteure vorbereitet war. Daran gemessen, zeichnet sich die geographische Streuung von Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen noch immer durch eine bemerkenswerte Konstanz aus (Jungnickel 1995). Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit liegt nach wie vor in den Staaten der Europäischen Union; größter Investitionsraum außerhalb Europas sind die USA.<sup>10</sup> Das Gros der Investoren verfolgt innerhalb der EU eine „Strategie der Risikoreduzierung und des Unternehmenswachstums durch Stärkung nationaler Marktpositionen“ (Härtel u.a. 1996: 152

---

<sup>10</sup> Allein 1995 ist eine Steigerung der ausländischen Direktinvestitionen in Industrie- und Entwicklungsländern um 40% auf absolut 315 Mrd. Dollar zu verzeichnen. Der Kapitalstock der Unternehmen im Ausland ist zwischen 1980 und 1994 um fast das Sechsfache auf 2700 Mrd. gestiegen. Die Quote von Investitionen in Entwicklungsländern hat sich von 18 auf 28% erhöht; die Bewegung geht also in stark internationalisierten Branchen über den Raum der Triade hinaus. Vorreiter ist traditionell die Chemie- und Pharmaindustrie. In diesen Branchen bauen Unternehmen ihre Positionen in allen Regionen der Triade konsequent aus. Deutschland war mit 35 Mrd. US-Dollar drittgrößter Auslandsinvestor. Die Steigerungen lassen sich allerdings überwiegend auf die Aktivitäten einiger weniger Firmen (Hoechst, Veba) zurückführen (UNCTAD 1996). Der Vollständigkeit halber sei hinzugefügt, daß sich die Standortdebatte nicht allein auf den Abfluß von Kapital, sondern auf den im Verhältnis dazu geringen Zufluß von Auslandsinvestitionen bezieht. Während die jährlichen Netto-Zuflüsse nach Deutschland auf ca. 0,2% des Bruttoinlandsprodukts gefallen sind, gelten für die übrigen OECD-Länder seit den späten 80er Jahren Größenordnungen von deutlich über einem Prozent. Eine ähnliche Diskrepanz findet sich im europäischen Vergleich (Härtel u.a. 1996: 90). Nun sagt die Schere zwischen Zu- und Abflüssen für sich genommen wenig über die „Wettbewerbsfähigkeit“ eines Landes aus. Sie kann geradezu ein Indiz für hohe Wettbewerbsfähigkeit sein, die es auswärtigen Konkurrenten schwer macht, sich in deutschen Märkten zu etablieren. Vor allem kann das Ungleichgewicht nicht belegen, daß Unterbietungskonkurrenzen bei Lohn- und Sozialstandards die „Standortqualität“ entscheidend verbessern. Es muß aber in Rechnung gestellt werden, daß auch die Nichtaktivität, d.h. das Ausbleiben von Investitionen ausländischer industrieller Komplexe zur Erosion eines Industriemodells beitragen kann.

ff., bes. 157 f.). Die dynamische Zunahme von Investitionen in Osteuropa (ebenso wie in anderen Billiglohnräumen) nimmt sich demgegenüber bescheiden aus, und sie beschränkt sich zudem vornehmlich auf politisch „sichere“ Staaten wie Tschechien und Ungarn (vgl. Dörre u.a. 1997: 49 ff.).

Die in solchen Daten aufscheinende Kontinuität eurozentrischer Internationalisierungsstrategien spricht für die Pfadabhängigkeit grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten. Freilich vermitteln hochaggregierte Daten nur einen Teil der Wahrheit. Dies aus zwei Gründen. *Erstens* hat sich der europäische Kontext gravierend gewandelt. Der europäische Binnenmarkt ist selbst zum Kampfplatz rivalisierender Internationalisierungsstrategien und Kontrollmodi geworden. Makrofordistisch regulierte Unternehmen reagieren eher defensiv auf die Offensive der Glokalisations- und Globalisierungsstrategien. Aus (west-)europäischer oder deutscher Perspektive ist die in den 80er Jahren beginnende Phase internationaler Restrukturierung daher alles andere als ein kraftvoller Aufbruch expandierender Unternehmen. Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten handelt es sich häufig um Reaktionen und Abwehrmaßnahmen von Firmen, die die Kohärenz ihrer bisherigen Internationalisierungspfade gefährdet sehen. Insofern suggeriert die Fortsetzung des eurozentrischen Pfades ein Maß an Kontinuität, das gerade in den industriellen Beziehungen so nicht mehr gewährleistet ist. Im Gegenteil, die stärker unternehmensbezogenen Aushandlungen und Kompromißbildungen toyotistischer oder mikrofordistischer Steuerung verschaffen entsprechend agierenden Unternehmen offenbar kurzfristig wirksame Mobilitätsvorteile gegenüber Konkurrenten, die in breite gesellschaftliche Kompromißbildungen eingebunden sind. Rivalitäten zwischen unterschiedlich organisierten industriellen Komplexen untergraben die ohnehin schwach entwickelte soziale Kohärenz des europäischen Wirtschaftsraums zusätzlich.

*Zweitens* verdecken hochaggregierte Daten einen qualitativen Wandel, der sich in *einzelnen* Schlüsselunternehmen, in *einigen* industriellen Komplexen, Branchen und Wirtschaftssektoren vollzieht. In den Durchschnittsdaten geht verloren, daß es – etwa in der Automobil-, der Pharma- und Chemieindustrie – durchaus Schlüsselunternehmen gibt, die sich am Leitbild des global players orientieren. Das ist schon deshalb bedeutsam, weil diesen Unternehmen im kollektiven Aushandlungs- und Vertragssystem über lange Zeit eine Vorreiterfunktion zugefallen ist. Unübersehbar existiert auch bei den strategisch so überaus sensiblen Wissensressourcen eine qualitative Problematik. So umfassen die auswärtigen FuE-Kapazitäten in einzelnen Schlüsselunternehmen bereits mehr als 50% des Bestandes. Allein bei Siemens hat sich der Anteil des im Ausland beschäftigten FuE-Personals binnen weniger Jahre auf ca. 75% erhöht (Meyer-Kramer/Reger 1997). Hinzu kommt, daß in manchen Fällen die Verlagerung von FuE-Kapazitäten geradezu als Schrittmacher für die Ausweitung des internationalen Operationsfeldes der Konzerne dient, weil dem Know-how zu gegebener Zeit die Herstellungsfunktionen folgen. Ähnliches gilt für Niedriglohnoperationen. Es mag durchaus sein, daß „Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer für die gesamte industrielle Entwicklung in der Bundesrepublik – noch – keine Rolle spielen“ (Härtel u.a. 1996: 245), ja, daß die engere Verflechtung mit den osteuropäischen Staaten „Raum für einen produktivitätssteigernden Strukturwandel schaffen

könnte“ (Jungnickel 1996: 312). An der Realität eines einzelbetrieblich nur schwer kalkulierbaren Drohpotentials, dem spektakuläre Einzelfälle wie der des Heiztechnikherstellers Viessmann (dort hat die Geschäftsleitung als Gegenleistung für drei Stunden unbezahlte Mehrarbeit auf die angedrohte Auslagerung von 300 Arbeitsplätzen nach Tschechien verzichtet) zusätzlich Nachdruck verleihen, ändern solche Trendbeschreibungen indessen nichts. Entscheidend ist jedoch, daß die aggregierten Daten keine Auskunft darüber geben, was innerhalb der industriellen Komplexe geschieht. Ob Standortvergleiche stattfinden, wann und wie Exit-Optionen gespielt werden, welche Unternehmensteile betroffen sind, wie sich die Akteure, insbesondere Belegschaften und deren Interessenvertretungen verhalten, all das entzieht sich der Optik einer rein quantifizierenden Betrachtung (Junne 1996). Gerade diese weitgehend im Verborgenen stattfindenden Vorgänge sind für die Entwicklung in den betrieblichen Subsystemen industrieller Beziehungen ungemein folgenreich.

Insgesamt sprechen die empirischen Trends dafür, daß sich die Internationalisierung der deutschen Industrie langsamer, ungleichzeitiger und widersprüchlicher vollzieht, als es der populäre Globalisierungsdiskurs wahrhaben möchte. Damit ist aber noch nicht gesagt, daß es sich lediglich um einen „Ausbau entlang bekannter Strukturmuster“ (Trinczek 1996) handelt. Hinter den skizzierten Trends verbergen sich Entwicklungen in kleinen Gruppen von Unternehmen, einzelnen Branchen und Sektoren, die in der Summe belegen, daß sich der Möglichkeitsraum und die Optionsvielfalt für grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten enorm erweitert hat. Trotz aller Beschränktheiten ihrer jeweiligen Internationalisierungsstrategie müssen Schlüsselunternehmen mit dem Möglichkeitsraum der Weltwirtschaft, den größervolumigen Weltmärkten für Produktionsstandorte, Finanzplätze etc. rechnen, weil jede ausgelassene Chance sich rasch in einen Vorteil für die Konkurrenten verwandeln könnte. Insofern ist der globale Möglichkeitsraum auch und gerade für das strategiefähige Management eine Quelle permanenter Unsicherheit. Je komplexer die Entscheidungssituationen sind, desto stärker wird die Neigung der Verantwortlichen, Marktsignalen auch im Inneren der Unternehmensorganisation eine Priorität einzuräumen. Kosten, Produkte, Investitionen, Innovationen, ja selbst Gesetze, Auflagen und Regularien werden zum Gegenstand internationaler Vergleiche. Diese Konstellation ist es, die – zumal unter den Bedingungen von schwacher Konjunktur, Überkapazitäten und Verdrängungswettbewerb – eine Vielzahl nur schwer beherrschbarer Risiken erzeugt. In mikropolitische Entscheidungsprozesse übersetzt, führt das offenbar dazu, daß Schlüsselunternehmen dazu tendieren, das innerhalb der industriellen Komplexe existierende Mobilitätsdifferential machtstrategisch einzusetzen und zu ihren Gunsten zu nutzen.

#### **4. Globalisierung als Option**

Denn trotz nationaler Verwurzelung von Internationalisierungsstrategien bleibt als Faktum eine wachsende Kluft zwischen dem erweiterten Operationsfeld vieler Schlüsselunternehmen einerseits sowie national begrenzten Regulationsformen und territorial gebundenen Akteuren andererseits. Selbst die härtesten Kritiker einer „neu-



en Globalisierung“ (etwa Hirst/Thompson 1996) machen auf das damit verbundene Regulationsdefizit aufmerksam. Innerhalb der industriellen Komplexe weisen die Schlüsselunternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad auf. Ihnen am nächsten kommen Banken und Handelshäuser; Gewerkschaften und politische Institutionen folgen in weitem Abstand. In dem durch Überkapazitäten in Leitsektoren, hohe Arbeitslosigkeit und noch immer vergleichsweise „dichte“, „rigide“ Regulationen geprägten deutschen Wirtschaftsraum ist diese Inkongruenz folgenreich. International tätige Unternehmen nutzen die veränderte geoökonomische Situation, den erweiterten Möglichkeitsraum der Weltwirtschaft, um Machtressourcen zu akkumulieren, die sie aus der Fähigkeit beziehen, bei ihren Verhandlungs-Partnern Ungewißheit zu steigern (zum Machtbegriff vgl.: Giddens 1977; 1992; Ortmann 1995: 49 ff., Crozier/Friedberg 1993: 13 f.) In konkreten mikroökonomischen Entscheidungssituationen nützt den betrieblichen Akteuren abstraktes Wissen um die Begrenztheit von Internationalisierungsstrategien wenig. Häufig können Interessenvertretungen gar nicht ermitteln, ob ein Standortvergleich stattgefunden hat und welchen Realitätsgehalt eine Auslagerungsdrohung besitzt. Daher läßt sich das Ausspielen der Exit-Option bis zu einem gewissen Grad von den Realaktivitäten der Unternehmen abkoppeln. Als Druckmittel in Verhandlungsprozeduren gewinnt sie eine eigene Qualität. Oftmals genügt die Drohung „an sich“, um Belegschaften und Betriebsräte zu disziplinieren und tarifliche Standards zu unterlaufen. Praktizierte Internationalisierungsschritte werden von einer zweiten Realitätsebene, einer – mitunter fiktiven – Internationalisierung von Aushandlungsprozessen überlagert.

Das ist für die Akteure in den industriellen Beziehungen tatsächlich eine völlig neue Situation. Eine wichtige Ursache dieser doppelten Realität wurzelt in der Mehrdeutigkeit grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten. Real praktizierte Internationalisierungsschritte und auf den erweiterten Möglichkeitsraum gerichtete Aushandlungs-Strategien von Schlüsselunternehmen können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. So zeichnen sich die realen Auslandsaktivitäten der Konzerne durch Motivationsvielfalt aus. Lohnkosten spielen in einigen Branchen (Textil, Baugewerbe, Leder etc.) und bei arbeitsintensiven Tätigkeiten eine wichtige Rolle.<sup>11</sup> Doch in 80% der Fälle sind andere Motive ausschlaggebend. Es geht – wie bei der Biochemie – um den Anschluß an technologische Entwicklungen und innovative regionale Cluster. Beim Engagement in Übersee ist in der Regel der Marktzugang das entscheidende Motiv. In anderen Fällen soll ein Insider-Status in fremden Märkten weitergehende strategische Operationen (Fusionen, Übernahmen) ermöglichen. Die Binnenwirkungen grenzüberschreitender Aktivitäten verdienen ebenfalls eine differenzierte Bewertung. Nicht zu bezweifeln ist, daß z.B. Verlagerungen arbeitsintensiver Tätigkeiten nach Osteuropa Arbeitsplatzabbau an der heimischen Operationsbasis bedeuten können. Aber es finden sich ebenso Beispiele für die Schaffung von Nachfrage an

---

<sup>11</sup> Laut IW sind zwar Kostengründe für Auslagerungen nach Osteuropa ausschlaggebend. Aber ausschließlich wegen der Lohnkosten ist kaum ein Unternehmen zu entsprechenden cross-border-Aktivitäten bereit.

den Außenstandorten, wodurch Kernarbeitsplätze an der heimischen Operationsbasis gesichert werden.

Der entscheidende Punkt für die industriellen Beziehungen ist jedoch, daß diese Differenziertheit der Motive und Auswirkungen von Auslandsaktivitäten in den Aushandlungs-Strategien vieler Unternehmen so nicht zum Tragen kommt. Es mag durchaus sein, daß deutsche Autohersteller mit ihrem Engagement in den USA in erster Linie den Marktzugang sichern und Währungsrisiken ausgleichen wollen. Aber Thurows (1996: 60) Mutmaßung, eine Produktion zu ungleich geringeren Lohnkosten sei auch als Signal an die gewerkschaftlich organisierte Arbeiterschaft in der Heimat zu verstehen, ist kaum von der Hand zu weisen. Deutsche Biotechnik-Produzenten können beim Aufbau von Kapazitäten in den USA einen „verschlafenen Markt“ (Wirtschaftswoche 1996) im Auge haben; sie nutzen dies jedoch ebenso gezielt zur Akzeptanzförderung von gentechnischer Forschung und Produktion im Herkunftsland.

Die veränderte geoökonomische Konstellation erlaubt flexiblen Schlüsselunternehmen, politische Öffentlichkeiten, interne Produktivitätskoalitionen und gesellschaftliche Regulationsmodi nachhaltig zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Wirklich bindungslos werden die Unternehmen dadurch aber nicht. Selbst bei Standortkonkurrenzen beziehen sich Schlüsselfirmen in einer Art negativer Fixierung wesentlich auf ihre heimische Operationsbasis. Die dort etablierten Verhandlungsmuster, industrial rights und Regulationsnormen lassen sich verändern, aber nicht ohne weiteres außer Kraft setzen. Ungeachtet dessen bildet die wachsende Diskrepanz zwischen internationalen Unternehmensaktivitäten und bestehenden Regulationsformen den Nährboden, auf dem der populäre Globalisierungsdiskurs gedeiht. Globalisierung, verstanden als alternativloser Sachzwang zur Anpassung an eine vermeintlich regellose Weltökonomie, ist ein nicht zuletzt politisch hergestellter (Hirsch 1995), aber ungemein folgenreicher Mythos. Das „G-Wort“ bündelt die Alltagserfahrung internationaler Marktkonkurrenz. Es konstituiert ein Deutungsmuster, das die Komplexität internationaler Restrukturierung tendenziell auf eine Lohn- und Kostenproblematik reduziert. Über Standortkonkurrenzen, die „checks and balances“ im Management und die veränderten Aushandlungen zwischen Unternehmen und Politik erhält das Deutungsmuster wirklichkeitsprägende Kraft. Es deckt sich mit Erfahrungen vor Ort und eignet sich zur Synchronisierung von Alltagsbewußtsein. In dem Maße, wie entsprechende Definitionen zu hegemonialen Deutungen avancieren und sich innerhalb der Unternehmenshierarchien verfestigen, öffnen sie Entscheidungskorridore (Ortmann 1995: 37 ff.), deren „lawinenartiger“ Dynamik sich mikroökonomische Akteure nur schwer entziehen können.

Globalisierung läßt sich somit als eine strategische Option international agierender Schlüsselunternehmen begreifen, die auch dann Wirkungsmacht entfaltet, wenn sie nicht realisiert wird. Die Inszenierung globaler Mobilität und das Ausspielen der Exit-Option zur Stärkung der Verhandlungsmacht in heimischen Aushandlungsarenen erschöpft sich also nicht in bloßen manipulativen Akten. Es handelt sich vielmehr um einen naheliegenden Umgang betrieblicher Akteure mit jenen Unsicherheiten, die

der erweiterte Möglichkeitsraum der Weltwirtschaft herstellt. Anstrengungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit konzentrieren sich zunächst auf jene Faktoren, die am leichtesten beeinflussbar erscheinen: auf Arbeitskosten, Löhne, Personal, Arbeitszeiten und Sozialstandards. Vielfach unbeabsichtigt und nicht-intendiert vollzieht sich so die Erosion des wohlfahrtsstaatlichen Gesellschaftsvertrags samt der unterliegenden Kompromißstruktur. Die Folgen für die industriellen Beziehungen sind allenthalben sichtbar. Gerade an der Nahtstelle von betrieblicher Mitbestimmung und Tarifautonomie zeichnen sich zentrifugale Tendenzen ab. In den Betrieben kommt es immer häufiger zu Vereinbarungen, die zumindest in einem Spannungsverhältnis zu übergreifenden Regulationen stehen (Dore 1996). Vor allem bei Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen werden tarifliche Standards unterlaufen (Bahnmüller/Bispinck 1995; Lehndorff 1996). Die stets prekäre Balance von zentralen tariflichen und betrieblichen Regelungen ist akut gefährdet. Standortvereinbarungen, die im Zuge eines permanenten *concession bargaining* (etwa: Zugeständnisse bei Arbeitszeiten und Löhnen gegen befristete „Beschäftigungsgarantien“) zustande kommen, untergraben die Legitimität betriebsrätlicher Konsenspolitiken. Zugleich nehmen Bindekraft und Regulationsfähigkeit von Gewerkschaften und Industrieverbänden ab. Scheinbar paradox, sorgen sich Gewerkschaften wie IG Metall und IG Medien um die Funktions- und Politikfähigkeit ihres kollektiven Widerparts. Die Heterogenisierung der Wirtschaft begünstigt zugleich die sektorale Ausdifferenzierung kollektiver Vertragsbeziehungen. Gerade hier zeigt sich allerdings die Politikvermitteltheit der skizzierten Entwicklungen. Ausgerechnet in der am stärksten internationalisierten Branche, der Chemie- und Pharmaindustrie, erweisen sich kollektive Vertragsbeziehungen zumindest in Hinblick auf die formale Akzeptanz der Institution Flächentarif als relativ stabil, während sie in einer national gebundenen Branche wie der Druckindustrie um so heftiger zur Disposition gestellt werden. Offenbar wirken verfestigte Politik- und Verhandlungsstile wie ein Filter, an dem sich die veränderten Wertbewerbs- und Konkurrenzverhältnisse brechen. Während eher konfliktorische Stile stärker unter Druck geraten und Revanchegefühle bei der Gegenseite auslösen, laufen stärker konsensorientierte Ansätze Gefahr, das Regelungsinstrumentarium soweit zu flexibilisieren, daß es seine homogenisierende Funktion für Wettbewerbsbedingungen, Lohn- und Sozialstandards sukzessive einbüßt. Unabhängig von branchenspezifischen und sektoralen Ausprägungen provoziert die bloße Verfügung über die „Option Globalisierung“ somit einen Prozeß *regelverändernder Restrukturierung*. Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen und erfaßt die gesamte institutionelle Konfiguration, in der der industrielle Konflikt bislang reguliert worden ist.

## 5. Der „American Way“ – (k)eine realistische Alternative?

Trotz aller Relativierungen bleibt somit ein harter Kern der Globalisierungsthese. Schlüsselunternehmen sind nicht beliebig mobil, aber ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung heimischer Verhandlungspartner und Regulationsnormen sind beträchtlich gewachsen. Zwar stoßen die internationalen Konzerne bei der Mobilisierung von Machtressourcen an Grenzen; denn die „Waffe“ der Standortkonkurrenz ist ein zweischneidiges Schwert. Interessenvertretungen lernen bei häufiger Anwendung und er-

weisen sich mitunter als finding, wenn es um – unkonventionelle – Gegenstrategien geht. Zudem besteht immer die Gefahr eines desintegrierenden Binnenklimas in den Belegschaften, wodurch gerade in reorganisierten Betrieben mit zerbrechlichen Kooperationsformen ein enormes Störpotential entstehen kann. Für das ungelöste Zentralproblem vieler Unternehmen, die Organisation eines standortübergreifenden Wissenstransfers und die Integration auseinanderstrebender Unternehmenseinheiten, sind reine Unterbietungskonkurrenzen und Sozialdumping-Strategien ohnehin dysfunktional. Aber solche Limitierungen können nur dann „ex ante“ wirksam werden, wenn sie von handlungsfähigen Akteuren wirkungsvoll in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse eingebracht werden. Genau das ist innerhalb der bestehenden institutionellen Konfiguration aber nicht mehr gewährleistet. Der populäre Globalismus, die Semantik und Ideologie der Globalisierung (Beck 1997; Dörre u.a. 1997: 44 ff.), verselbständigt sich bis zu einem Punkt, an dem das eintritt, was in der „harten“ Pfadabhängigkeitsthese Ruigroks und van Tulders unterschätzt wird. Experimente mit Kontrollstrategien und Regulationsformen werden – gleich ob beabsichtigt oder nicht – in einer Weise vorangetrieben, die verfestigte, national-spezifische Internationalisierungspfade in Frage stellt. Jene enge Verzahnung von Bindungen an die heimische Basis, dominanten Kontrollkonzepten und spezifischen Internationalisierungspfaden, wie sie Ruigrok/van Tulder zu erkennen glauben, ist in Deutschland und Kontinentaleuropa so nicht mehr existent. Das Ergebnis ist eine geradezu klassisch anmutende anomische Konstellation: Der bestehende Regulationsmodus läßt sich nicht unverändert bewahren. Für das sich durchsetzende neue Muster internationaler Arbeitsteilung fehlt jedoch ein „regulierendes soziales Band“ (Durkheim 1992), eine kompatible Regulationsweise (Boyer/Drache 1996; van Ruyseveldt/ Visser 1995). Nicht die internationale Verflechtung der Wirtschaft an sich, sondern die sozialen, kulturellen und politischen Blockierungen adäquater Regulationsformen markieren das eigentliche gesellschaftliche Problem.<sup>12</sup> Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine soziale Rückbettung (Giddens 1995: 176) sich verselbständigender mikroökonomischer Handlungsstrategien aussehen könnte.

Bei der Suche nach Antworten sticht m.E. eine differenzierte Fassung des Pfadabhängigkeits-Arguments. Zwar sind die etablierten bargaining-Konfigurationen der fordistischen Ära in Bewegung geraten; aber sie sind noch immer robust genug, um eine Art Bremswirkung zu entfalten. So müssen z.B. Versuche, toyotistische Kontrollkonzepte innerhalb der deutschen Automobilindustrie zu etablieren, noch immer mit der domestizierenden Wirkung intervenierender Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitiken rechnen. Im Unterschied zu marktradikalen Argumentationen, die auf eine konsequente Beseitigung solcher „Hemmnisse“ setzen, sehe ich darin eine *Gestaltungschance*. Wie bei den Internationalisierungsstrategien der Schlüsselunternehmen bestehen bei der Wahl der Regulationsformen politische Ermessens-

---

<sup>12</sup> Abstrakt läßt sich argumentieren, daß die mit der Entgrenzung nationaler Ökonomien verbundene raum-zeitliche Abstandsvergrößerung (zeitliche Beschleunigung ökonomischer Prozesse, räumliche Entfernung der Betroffenen von Entscheidungszentren, Giddens 1995: 33, 102), doch immer wieder nach „Zugangspunkten“ verlangt, über die systemische Prozesse an das Alltagshandeln konkreter Subjekte angeschlossen werden.

spielräume, die durch die Schwerkraft bestehender Institutionen und Regulationsnormen präformiert werden. Etablierte Aushandlungsmuster begrenzen nicht nur die strategischen Optionen internationaler Schlüsselunternehmen; die dadurch beeinflusste räumliche Konzentration grenzüberschreitender Aktivitäten auf die Mitgliedsstaaten der EU bietet einen Fluchtpunkt für pfadspezifische Transformationen nationaler industrieller Beziehungen. Als größter Binnemarkt der Welt besitzt der EU-Raum auch in globalem Maßstab eine regelsetzende Kraft (Thurow 1996). Die EU bildet einen Rahmen, der – mit welchen Schwierigkeiten auch immer – über nationalstaatlich begrenzte Politikarenen beeinflussbar ist. Eine Politik, die auf die soziale Rückbettung grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten zielt, könnte daher auf eine Re-Positionierung industrieller Akteure in einem System europäischer Mehrebenen-Regulation setzen (zum Begriff vgl. z.B. die Beiträge in Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996). Mehrebenen-Regulation bedeutet, daß neue Aggregationsebenen von Interessen entstehen, die im politischen Prozeß auch institutionell miteinander verbunden werden müssen. Für die deutschen industriellen Beziehungen sollte man sich einen solchen Weg nicht allzu idyllisch vorstellen. Vieles, was über Standortkonkurrenzen und den Druck auf kollektive, flächenbezogene Vertragsbeziehungen gesagt worden ist, gilt uneingeschränkt für den Wirtschaftsraum der EU. Da die supranationale Ebene der Interessenformierung auf längere Sicht relativ schwach bleiben wird,<sup>13</sup> gerät das deutsche System industrieller Beziehungen auch im EU-Rahmen unter Dezentralisierungsdruck.

Ein durch europäische Betriebsräte gestützter Eurosyndikalismus (Hyman) ist in diesem Kontext möglicherweise das geringere Problem. Eher ist zu vermuten, daß eine extensive Ausnutzung vergleichsweise starker gewerkschaftlicher Positionen in den Schlüsselunternehmen die Heterogenisierung der Wirtschaft verstärken und das kollektive Vertragssystem weiteren Zerreißen aussetzen wird. Der durch Internationalisierungsprozesse forcierte sozialstrukturelle Wandel – Rückgang gewerblicher Tätigkeiten in den industriellen Zentren, Umschichtung hin zu einer Hochqualifizierten-Struktur und ein damit verknüpfter beschleunigter Bedeutungsverlust gewerkschaftlicher Hochburgen – könnte sich als nicht minder gravierend erweisen. Würde er doch den Unternehmen vor allem in Bereichen mit qualifizierten „Wissensarbeitern“ veränderte Kontrollstrategien und individualisierte Aushandlungsmuster nahelegen.

Auch die Plazierung in einer europäischen Mehrebenen-Regulation bedeutet daher unweigerlich eine tiefgreifende Transformation des deutschen Systems industrieller Beziehungen. Und doch wäre es kein reines Auflösungszenario. Es macht einen Unterschied, ob sich die Dezentralisierung von Aushandlungen und Vertragsbeziehungen mit spontaner Wucht und zerstörerisch oder kontrolliert und evolutionär vollzieht. Die Aktivitäten europäischer industrieller Komplexe lassen – noch – Spielräu-

---

<sup>13</sup> Schon wegen der Kooperationsprobleme europäischer Gewerkschaften und des fehlenden kollektiven Verhandlungspartners wird es für einen langen Zeitraum bei einer internationalen Koordination nationaler bzw. regionaler Aushandlungen bleiben (vgl. z.B. Bispinck/Lecher 1993; Lecher 1995: 91 ff., Platzer 1991).

me für die letztgenannte Variante. Im EU-Rahmen existiert immerhin ein Minimum an institutioneller und politischer Konvergenz. Die Kreation eines europäischen Managementstils, der sich explizit von den primär an der „kurzen Frist“ ausgerichteten anglo-amerikanischen Vorbildern emanzipiert, der auf die Erschließung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Qualifizierungspolitik, den Ausbau direkter Beschäftigtenpartizipation und kooperative Arrangements mit Interessenvertretungen und Gewerkschaften setzt, ist in den Managementwissenschaften seit längerem konzeptionell vorbereitet (z.B. Bleicher 1989). Zudem läßt sich hierzulande schon jetzt beobachten, wie – gleichsam als „Subpolitik“ (Beck 1986; 1993), unterhalb und neben den bestehenden Institutionen – Stärken des alten Systems auf einer dezentralen Ebene der Interessenaggregation fortgeführt und weiterentwickelt werden. An vielen Orten stößt man auf lose, oft aus der Not geborene Kooperationsformen zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften und politischen Institutionen. In ihrem Rahmen werden Ausbildungsverbände organisiert, Innovationsprojekte betrieben, regional- und strukturpolitische Initiativen gestartet und so informelle Vertragsbeziehungen und Regulationsnormen kreiert. Meist sind diese Ansätze noch schwach entwickelt und immer wieder von Zerfall bedroht. Ob Unternehmen und Lokalität (Lipietz 1993), industrielle Distrikte (Piore/Sabel 1984; Kern/Sabel 1989) oder Sektoren (Schmitter 1996) die geeignete Aggregationsbasis solcher Ansätze sind, sei dahingestellt. Doch je schwächer die Schutzfunktion einer supranationalen Ebene der Interessenaggregation ausfällt, desto höher muß der Stellenwert einer im Schnittpunkt kooperativer Unternehmensbeziehungen verankerten dezentralen Aushandlungs- und Kooperationsebene veranschlagt werden<sup>14</sup>

Wie eine neue institutionelle Konfiguration industrieller Beziehungen letztendlich aussehen wird, entzieht sich wissenschaftlicher Prognosefähigkeit. Eines läßt sich jedoch mit Bestimmtheit sagen: Ein Pfadwechsel hin zu einem radikal gegenwartsorientierten shareholder-Kapitalismus wäre für viele deutsche und europäische Schlüsselunternehmen ein riskantes Unterfangen. So liefe eine Ausrichtung an dem mit einem solchen Gesellschaftsmodell kompatiblen Globalisations-Pfad darauf hinaus, daß die betreffenden Unternehmen sämtliche bargaining-Beziehungen vollständig neu zu strukturieren hätten. Erfolge an einer Front – etwa eine entscheidende Schwächung von Betriebsräten und Gewerkschaften – könnten sich rasch als Pyrrhus-Sieg erweisen, weil sie bei Kontinuität in anderen Arenen die soziale Kohärenz des jeweiligen industriellen Komplexes gefährden würden. Das schließt keineswegs aus, daß sich innerhalb einzelner industrieller Komplexe, in Wirtschaftsverbänden und politischen Organisationen Koalitionen formieren, die einen radikalen Pfadwechsel anstreben. Es gehört ja zu den Charakteristika der gegenwärtigen Etappe internationaler Restrukturierung, daß überkommene Kontroll- und Regulationsformen nicht mehr greifen, weshalb innerhalb der Unternehmen mit neuen Regulationsmodi experimentiert wird. Aber solche Umorientierungen sind auch und gerade innerhalb der

---

<sup>14</sup> Die Entstehung „neuer lokaler industrieller Beziehungen“ habe ich in der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen untersucht. Eine ausführliche Darstellung des Falls bleibt einer späteren Veröffentlichung vorbehalten.

Wirtschaftseliten umkämpft. Plädoyers für eine konsequente Orientierung an der shareholder value-Bewegung (Schrempp, Daimler Benz) stehen Positionen gegenüber, die auf zeitgemäße Formen des „ausgehandelten Unternehmens“ mit ausbalancierten stakeholder-Interessen setzen (v. Pierer, Siemens). Verfechter der ersten Position übersehen in der Regel, daß die bloße Adaption von einzelnen Elementen eines anderen Steuerungsmodells (z.B. Stärkung der Aktionärsinteressen) die Kohärenz der Gesamtkonfiguration untergräbt. Und sie unterschätzen die Zeiträume, die benötigt werden, um handlungsfähige (kollektive) Akteure hervorzubringen, die in der Lage sind, ein völlig neues institutionelles setting erfolgreich zu betätigen. Wenn einzelnen Schlüsselunternehmen dennoch ein vollständiger Pfadwechsel gelingen sollte, würde das bis auf weiteres die Kohäsionskraft des Industriemodells und damit letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der industriellen Komplexe zusätzlich belasten. Umgekehrt liegt nahe, daß die im Umgang mit vergleichsweise stabilen, zentral ausgehandelten Kompromissen erfahrenen Schlüsselunternehmen sich mittels Re-Regulation des europäischen Binnenmarktes (z.B. Definition sozialer und ökologischer Zugangsbedingungen) erhebliche Feldvorteile gegenüber äußeren Konkurrenten erschließen könnten. Eine pfadüberwindende Transformation hin zu amerikanisierten Arbeitsbeziehungen käme demgegenüber einem Vabanquespiel gleich. Würde sie doch die Ausrichtung an einem Gesellschafts- und Industriemodell implizieren, dem interne Kritiker (vgl. Thurow 1996) – trotz funktionierender „Jobmaschine“ und innovationsträchtiger Unternehmen (vgl. Soskice 1996) – wegen der eklatanten sozialen Polarisierung schon jetzt die Zukunftsfähigkeit absprechen.

## Literatur

- Afheldt, H. (1994): Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder. O.O. (Verlag Antje Kunstmann).
- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Altwater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster.
- Altwater, E./Mahnkopf, B. (1993): Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung, Münster.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? In: Bispinck, R.: Tarifpolitik der Zukunft. Hamburg: 137-172.
- Bartlett, Ch./Goshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt/M.
- Beckmann, Ch./Fischer, J. (1994): Einflußfaktoren auf die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in der deutschen chemischen und pharmazeutischen Industrie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 7,8/94: 630ff.
- Belitz, H. (1996): Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen. In: DIW-Wochenbericht, 16/96: 258 ff.
- Bleicher, K. (1989): Chancen für Europas Zukunft. Wiesbaden.
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. In: Demirovic, A./Krebs, H. P./Sablowski, Th. (Hg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Prozeß und Projekt. Münster: 55-103.

- Boyer, R./Drache D. (1996): Introduction. In: Boyer, R./Drache, D. (ed.): States against Markets. London/New York.
- Braudel, F. (1985/86): Sozialgeschichte des 15. – 18. Jahrhunderts. München.
- Camilleri, J. A./Falk, J. (1994): The End of Sovereignty? The Politics of a Shrinking and Fragmenting World. Aldershot.
- Chesnai, P. (1994): La Mondialisation du Capital. Paris.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993/1977): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuauflage, Frankfurt/M.
- Dahrendorf, R. (1996): Die Quadratur des Kreises. Ökonomie, sozialer Zusammenhalt und Demokratie im Zeitalter der Globalisierung. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 9/96: 1060-1071.
- Dicken, P. (1992): Global Shift. The Internationalisation of Economic Activity. Liverpool.
- Dore, R. (1996): Unions Between Class and Enterprise. In: Industrielle Beziehungen, 3: 154-172.
- Dörre, K./Elk-Anders, R./ Speidel, F. (1997): Globalisierung als Option. Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. In: Sofi-Mitteilungen, 25/1997, Göttingen: 43-70.
- Dörre, K. (1996): La Fin du Pacte Croissance en Allamegne. La Crise du Modèle de Production et ses Incidences sur les Relations Industrielles. In: Travail et Emploi, 2/96: 5-24
- Dunning, J. (1992): Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham.
- Gerybadze A./Meyer-Krahmer F./Reger G. (1996): Globales Management von Forschung und Entwicklung. Karlsruhe.
- Giddens, A. (1997): Jenseits von Links und Rechts. Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a./M.
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. Berkeley.
- Gordon, D. (1988): The Global Economy: New Edifice or Crumbling Foundations. In: New Left Review, 168: 24ff.
- Hank, R. (1995): Arbeit. Die Religion des 20. Jahrhunderts – Auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen. Frankfurt/M.
- Hagedoorn, J. (ed. 1995): Technical Change and The World Economy. Convergence and Divergence in Technology Strategies. Aldershot.
- Härtel, H. u.a. (1996): Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel – Globalisierung der deutschen Wirtschaft. Baden-Baden.
- Hirsch, J. (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat. Amsterdam.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997): Weltmarkt und Wandel der Unternehmensstrategien – Widersprüche der Globalisierung. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin: 99-122.
- Hirst, P; Thompson, G. (1996): Globalisation in Question. Cambridge.
- Hyman, R. (1992): Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class. In: Regini, M. (ed): The Future of Labour Movements. London: 150-168.
- Hyman, R. (1996): Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien. In: Industrielle Beziehungen, 3: 5-35.
- Hobsbawm, E. (1994): Age of Extremes – The Short Twentieth Century 1914-1991. London.
- Inagami, T. (1996): The Death of the Labour Movement and the Japanisation of Industrial Relations. In: Industrielle Beziehungen 3:173-186
- Jungnickel, Rolf (1995): Foreign Direct Investment, Trade and Employment – The Experience of Germany. In: OECD (1995): Foreign Direct Investment, Trade and Employment, Paris: 91-119.
- Jungnickel, Rolf (1996): Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus? In: Wirtschaftsdienst, Vol. 76: 309-316.



- Junne, G. (1996): Integration unter den Bedingungen von Globalisierung und Lokalisierung. In: Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B., a.a.O.: 513 ff..
- Jürgens, U./Nachschold, F. (1994): Arbeits- und Industriepolitische Entwicklungsgänge der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W./Dierkes, M.: Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch, Berlin.
- Kenis, P./Schneider, V. (Hg. 1996): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Wien.
- Kern, H./Sabel, C. (1989): Gewerkschaften im Prozeß industrieller Reorganisation: eine Skizze ihrer strategischen Probleme. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 40: 602-618.
- Kern, H. (1996): German Capitalism: How Competitive Will It Be in the Future. Conference „The Restructuring of the Economic and Political System in Japan and Europe: Past Legacy and Present Issues. Milano, May 15/96, Ms.
- Koch, C. (1995): Die Gier des Marktes. Die Ohnmacht des Staates im Kampf der Weltwirtschaft, Wien.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München und Mering.
- Krugman, P. (1994): Peddling Prosperity. Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations. New York.
- Krugman, P. (1996): Wettbewerbsfähigkeit – eine gefährliche Wahnvorstellung. In: Jahrbuch für Arbeit und Technik, Bonn: 37-49.
- Küchle, Hartmut (1996): Deutschlands Position auf dem Weltmarkt. In: WSI-Mitteilungen, 49: 295-303.
- Lecher, W. (1995): Perspektiven europäischer Kollektivverhandlungen. In: Blanke, T./Schmidt, E. (Hg.): Tarifpolitik im Umbruch. München und Mering: 91 ff.
- Lehndorff, S. (1996): Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern. In: Industrielle Beziehungen, 3: 337-261.
- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order. Cambridge.
- Lücke, Matthias (1996): Die Auswirkungen des Handels mit Mittel- und Osteuropa auf den Arbeitsmarkt. In: Die Weltwirtschaft, 2/96: 171-189.
- Luttwak, E. (1994): Weltwirtschaftskrieg, Export als Waffe – aus Partnern werden Gegner. Reinbek bei Hamburg.
- Marginson, P./Sisson, K. (1994): The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations. In: Hyman, R./Ferner, A.: New Frontiers in European Industrial Relations. Oxford: 15-51.
- Meyer-Krahmer, F./Reger, G. (1997): Die Technologiepolitik öffnet sich nur langsam globalem Denken. In: Frankfurter Rundschau, Nr. 61: 12.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Mitbestimmung als kollektiver Lernprozeß. Versuch über die Betriebsverfassung. In: Rudolph, K./Wickert, C. (Hg.): Geschichte als Möglichkeit (Festschrift für Helga Grebing). Essen: 42-54
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 3: 36-64.
- Nagel, B. u.a. (1995): Information und Mitbestimmung in internationalen Konzernen. Forschungsbericht, Kassel.
- Narr, W.D./Schubert, A. (1994): Weltökonomie. Frankfurt/M.
- Ohmae, K. (1994): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Hamburg.
- Ohmae, K. (1996): Der neue Weltmarkt. Hamburg.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Opladen.
- Perlmutter, H. V. (1972): The Development of Nations, Unions and Firms as Worldwide Institutions. In: Gunter, H. (ed.): Transnational Industrial Relations. New York.
- Platzer, H. W. (1991): Gewerkschaftspolitik ohne Grenzen. Die transnationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften im Europa der 90er Jahre. Bonn.

- Porter, M. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Sonderausgabe. Wien.
- Porter, M. (ed. 1986): *Competition in Global Industries*. Boston.
- Powell, W. W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/M: 213-272.
- Reich, R. B. (1993): *Die neue Weltwirtschaft*. Frankfurt/M.
- Revelli, M. (1997): *Wirtschaft und Sozialmodell im Übergang vom Fordismus zum Toyotismus*. In: *Supplement der Zeitschrift Sozialismus*, 4/97. Hamburg.
- Rosenau, J. N./Czempiel, E. O. (1992): *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge
- Ruigrok, W./van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*. London/New York.
- Ruyseveldt, J. van/Visser, J. (1995): *Industrial Relations in Europe. Traditions and Transitions*. London.
- Schmitter, C. Ph. (1996): *Sektoren im Modernen Kapitalismus: Steuerungsformen und ihre Performanzunterschiede*. In: Kenis, P./Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/M: 313-356.
- Schulten, Th. (1992): *Internationalismus von unten. Europäische Betriebsräte in Transnationalen Konzernen*. Marburg.
- Schulten, Th. (1995): *Auf dem Weg zu einem transnationalen Unternehmenskorporatismus? Zum Verhältnis von transnationalen Konzernen, nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen und sozialer Regulierung in Europa*. In: *Forschungsgruppe Europäische Gemeinschaft, Studie Nr. 5, Europäische Integration und politische Regulierung – Aspekte, Dimensionen, Perspektiven*. Marburg: 97-113.
- Soltwedel, R. (1996): *Freiheit für die Betriebe. Kollektive Regelungen passen nicht mehr in das Zeitalter der Globalisierung*. In: *Die Zeit*, Nr. 37: 19.
- Soltwedel, R. (1997): *Die Marktwirtschaft muß neue Kraft schöpfen*. In: *FAZ*, Nr. 57: 15.
- Ohmae, K. (1994): *Die neue Logik der Weltwirtschaft*. Hamburg.
- Soskice, D. (1996): *The Stake We're in*. In: *Prospect*, April 96: 39-42.
- Streeck, W. (1995): *Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben?* Original in: Crouch, C./Streeck, W.: *Modern Capitalism or Modern Capitalisms?* London.
- Streeck, W. (1996): *Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und europäischer Union*. Vortrag aus Anlaß des 75. Gründungsjubiläums der ADA. Frankfurt/M. (Manuskript).
- Thurrow, L. (1992): *Kopf an Kopf*. Düsseldorf
- Thurrow, L. (1996): *Die Zukunft des Kapitalismus*. Düsseldorf.
- Trinczek, R. (1996): *Globalisierung der Ökonomie – Idealtyp und Wirklichkeit*. Arbeitspapier zum Kolloquium der DFG vom 27./28. Juni 1996 in Erlangen.
- UNCTAD (1995): *World Investment Report*, New York.
- UNCTAD (1996): *World Investment Report*, New York.
- Wallerstein, I. (1984): *Der historische Kapitalismus*. Berlin.
- Weltbank (Hg. 1995): *Weltentwicklungsbericht 1995. Arbeitnehmer im weltweiten Integrationsprozeß. Kennzahlen der Weltentwicklung*. Bonn.
- Wirtschaftswoche (1996): *Neue Stimmung. Pharma-Hersteller entdecken den Biostandort Deutschland. Das Investitionsklima bessert sich*. *Wirtschaftswoche*, Nr. 39: 72-74.