

Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen?

Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen

Klaus Dörre

I.

In der alten Bundesrepublik haben die industriellen Beziehungen über einen langen Zeitraum eine herausragende Scharnierfunktion zwischen System- und Sozialintegration wahrgenommen. Folgt man der Debatte um die "neue" oder "intensivierte" (Giddens 1995, S. 84 ff.) Globalisierung, so ist diese Funktion 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 1995; Thurow 1996; Dahrendorf 1996) klingt bedrohlich: In einer seit ihren Anfängen weltmarktgesteuerten 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, S. 165; Thurow 1996, S. 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 die industriellen Beziehungen scheint solche Diagnosen zu bestätigen. In dem Maße, wie der "fle-

xible 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 in den 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.

II.

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 in einer primär marktgesteuerten Weltökonomie 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 Cross-border-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 "footloose" 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. *Zweitens* lassen sich unbestreitbare Erosionstendenzen im System industrieller Beziehungen - soweit sie mit einem erweiterten internationalen Operationsfeld der Unternehmen zusammenhängen - hierzulande eher auf konventionelle multi- oder internationale Unternehmensstrategien zurückführen, die in "Pfadabhängigkeit" zu heimischen Bargaining-Partnern entstehen. Daraus folgt *drittens*, daß der Status Quo institutioneller Regulierung nicht unverändert bewahrt werden kann, aber Spielraum für eine pfadimmanente Transformation der industriellen Beziehungen besteht, die Stärken des alten Systems weiterentwickelt. Ich beginne mit der Überprüfung des Leitbilds vom "footloose enterprise" (III.), begründe sodann die Pfadabhängigkeit von Internationalisierungsstrategien (IV.) und diskutiere schließlich Folgen für das deutsche System industrieller Beziehungen und seine Akteure (V., VI.).

Vorausgeschickt sei, daß meinen Ausführungen eine bestimmte Definition von grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten zugrunde liegt. Strategien multi- (MNEs) oder transnationaler Unternehmen (TNCs) folgen den Spezifika von Märkten, Produkten und Bran-

chen. Sie müssen aber *auch* als Versuche begriffen werden, die Regeln zu beeinflussen, nach denen "the game of profit making" funktioniert. Internationale Aktivitäten erklären sich zu einem Gutteil aus Versuchen, die für das Unternehmen entscheidenden Aushandlungsarenen mit Banken, Zulieferern, Händlern, Beschäftigten, Interessenorganisationen und politischen Administrationen optimal zu kontrollieren.¹ MNEs oder TNCs sind, wie Ruigrok/van Tulder (1995) es plastisch ausdrücken, die Spinnen in diesen Beziehungsgeweben. Sie fungieren als Schlüsselunternehmen ("core firms") industrieller Komplexe, die die Gravitationszentren internationaler Restrukturierung bilden. Mit Blick auf die industriellen Beziehungen interessieren an dieser Stelle in erster Linie die Aushandlungen dieser Unternehmen mit den Repräsentanten von Arbeitsinteressen und den politischen Akteuren an der heimischen Operationsbasis.

III.

Bindungslosigkeit würde bedeuten, daß TNCs diese Aushandlungsarenen mittels Exit-Option verlassen oder 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, weniger bestimmt: Dicken 1992; Carnoy 1993), halten andere (z.B. Hirst/Thompson 1996; Gordon 1988) das für einen Mythos, der seine Wirksamkeit hauptsächlich einer Rationalisierung zweckgerichteter Partikularinteressen verdankt.²

1 Ruigrok/van Tulder neigen m.E. zur Verabsolutierung der Kontrolldimension. Für eine Klärung des Verhältnisses von Internationalisierungsstrategien und industriellen Beziehungen ist eine entsprechende Operationalisierung jedoch außerordentlich erkenntnisfördernd.

2 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 nordamerikani-

Übereinstimmung herrscht dahingehend, daß sich seit Mitte der 80er Jahre dramatische Veränderungen in der Weltwirtschaft und im politischen Szenario vollzogen haben. Während die gewandelte Wirtschaftstopographie³ 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. Verfechter einer neuen Qualität internationaler Restrukturierung 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. Erfolgreiches Agieren an 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 MNEs mit ihren rund 270.000 Auslands-töchtern (UNCTAD 1996) verflochten. Dieser Integrationsdynamik könnten sich weder industrielle Akteure noch Regierungen entziehen. Auf der Unternehmens-ebene beginnend, entstünden im eigentlichen Wortsinne transnationale, also nationale Spezifika überwindende Wirtschaftsorganisationen mit intern angeglichenen Praktiken und Standards.

Auch die vehementesten Verfechter einer "neuen Globalisierung" formulieren dies freilich überwiegend im Sinne einer Prognose, einer Vision. So argumentiert z.B. Dunning (1992, S. 616) vorsichtig, bei anhaltenden Ge-

genwartrends 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 1994, 1996; das härter als Realität begreifend: Reich 1993; Thurow 1996). Mit Blick auf Szenarien, die sich TNCs nach Art eines "weltweiten Wanderzirkuses" (Afheldt 1994, S. 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 Unternehmen erreicht wird. Angesichts des dynamischen Umbruchs, den Studien aus den frühen 90er Jahren nur unvollständig widerspiegeln können, macht es dennoch Sinn, das Paradigma 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 1994). 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, S. 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 Or-

schen Kapitalismus-Modells Nachdruck zu verleihen. Ein 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.

3 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, S. 601 ff., S. 615 f.).

ganisationsform 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, S. 118; Bartlett/Ghoshal 1990, S. 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 TNCs besonderer Pflege bedürfen. Rigide Unternehmenspolitiken, die einen zentral gesteuerten Anti-Gewerkschaftskurs verfolgen⁴, widersprechen schon wegen ihres immanenten Konfliktpotentials den Funktionsprinzipien solcher Organisationsformen. Integrierte Netzwerke sind intern auf Konfliktminimierung, mithin auf Aushandlung und Einbindung ihrer Beschäftigten angewiesen.

Neuere Untersuchungen (z.B. Hyman 1992, Marginson/Sisson 1994, 1996; Nagel u.a. 1995; Schulten 1992, 1995) heben denn auch die interne Kohäsionskraft transnationaler 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) die Entstehung homogener,

lagerübergreifender Produktivitätskoalitionen (Katz 1993). Solche Koalitionen tendieren dazu, das "Innen" der Organisation gegenüber dem "Außen" abzuschotten (Nagel u.a. 1995, S. 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 der MNEs oder TNCs aus dem Tarifverbund und damit eine gravierende Schwächung von Gewerkschaften und Industrieverbänden nach sich ziehen müßte. Tendenzen in diese Richtung sind unübersehbar. Dennoch meine ich, daß die Syndikalismus-These interne Steuerungsprobleme der MNEs/TNCs ebenso unterschätzt wie die Wirkung von "quer" zu den Unternehmensgrenzen verlaufenden Konfliktlinien. Beide Faktoren bewirken eine ständige Erneuerung latenter Interessengegensätze innerhalb der Produktivitätskoalitionen -, ein Argument, das allerdings die Notwendigkeit von Aushandlung und Einbindung innerhalb des Unternehmens zusätzlich unterstreicht. Wie man es auch dreht und wendet: *Die Funktionsfähigkeit integrierter Netzwerke beruht wesentlich auf Bindungen des Unternehmens an interne Organisationsmitglieder.* Der Marktbezug der Netzwerke, das Aufspüren und flexible Bedienen differenzierter Bedürfnisse ist ohne lokale Verankerung und daraus resultierende Verpflichtungen gegenüber "äußeren" Bargaining-Partnern nicht zu realisieren. Selbst Unternehmen, die dem Ideal des integrierten Netzwerks nahekommen, sind daher *nicht wirklich "bindungslos"*.

(2) Nun mag man einwenden, daß interne wie lokale Bindungen leicht herzustellen sind, wenn es den Unternehmen möglich ist, sich mittels Exit-Option jederzeit aus der nationalen Aushandlungs-Arena zu verabschieden. Genau das ist selbst bei der Creme der Schlüsselunternehmen nicht der Fall. Die hundert größten MNEs weisen bei der Internationalisierung ihrer Management-

4 In der MNE-Forschung wird z.B. IBM eine solche Politik zugeschrieben (Dicken 1992, S. 404); empirisch wird man aber selbst in solchen Unternehmen eine Bandbreite an Politikstrategien entdecken.

funktionen 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.⁵ 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. Ruijgrok/van Tulder 1995, S. 155 ff.). Forschung und Entwicklung befinden sich als strategierelevante Ressourcen ebenfalls überwiegend unter nationaler Kontrolle (Dicken 1992, S. 199). Im am stärksten internationalisierten deutschen Sektor, der Pharmaindustrie, waren 1992 immerhin ca. 25 % der FuE-Kapazitäten an ausländischen Standorten plaziert (Beckmann/Fischer 1994). In anderen Branchen liegt der Anteil bei 14 bis 15 % (Belitz 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 lokalen Schwerpunkten 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, S. 201; Hagedoorn 1995).⁶

Aus solchen Daten läßt sich schlußfolgern, daß keines der Top-Hundert-Unternehmen bislang wirklich gren-

zen- 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 Aushandlungs-Partnern besitzen für diese Unternehmen nach wie vor einen besonderen Stellenwert. Auch deshalb können MNEs die Exit-Option nicht beliebig ausspielen.⁷

(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" begriffend: 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" von MNEs benötigen, zumal wenn sie zwischen ungleich starken Partnern geschlossen werden, häufig staatlicher Moderation, um erfolgreich sein zu können. MNEs bewegen sich bei ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten daher oft im Schutz nationaler Regierungen (Hirst/Thompson 1996). Weil sich politische Allianzen am besten in der heimischen Operationsbasis knüpfen lassen, ist dort in der Regel auch der Sitz der

5 Eine Ausnahme ist Deutschland, wo sich ein großer Teil des Aktienbesitzes aus steuerrechtlichen Gründen im deutschsprachigen Ausland befindet.

6 Wie das Beispiel von Biotechnik-Herstellern zeigt, handelt es sich bei der Verlagerung von FuE-Aktivitäten aber nicht um eine Einbahnstraße. Auch eine Rückkehr in die heimische Operationsbasis ist möglich.

7 Verfechter einer "neuen Globalisierung" weisen allerdings mit Recht darauf hin, daß die qualitative Problematik - also die interne Koordination von Cross-border-Aktivitäten - sich in solchen Daten widerspiegelt.

Unternehmenszentrale. MNEs, die auf staatliche Unterstützung nicht verzichten wollen, werden ihre Verankerung in den politischen Netzwerken des Herkunftslandes kaum aufs Spiel setzen.

Da jedoch selbst für die Creme der MNEs funktionale wie politische Bindungen an die Heimatbasis noch immer einen entscheidenden Stellenwert haben, kommt auch *den nationalen industriellen Beziehungen*, ihren Regulationsnormen und Aushandlungsmustern trotz des erweiterten internationalen Operationsfeldes *noch immer ein besonderer Stellenwert* zu. In der Gestaltung ihrer Beziehungen zu Interessenvertretungen und Gewerkschaften sind MNEs keineswegs völlig frei. Eher ist das Gegenteil der Fall: Die heimische Aushandlungsumwelt bestimmt von Anfang an die Ausrichtung grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten; sie ist *die Wurzel jeder Internationalisierungsstrategie*.

IV.

Je nach Ausgangsbasis kann "Globalisierung" daher für die Unternehmen Unterschiedliches bedeuten. Präziser formuliert: Es gibt so etwas wie eine primär durch die mikroökonomischen Kontrollmodi und die Aushandlungsmuster im Herkunftsland strukturierte *Pfadabhängigkeit* internationaler Unternehmensaktivitäten. 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"*⁸, setzt auf geographisch konzentrierte Produktion mit Inter-Un-

ternehmensarbeitsteilung 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 korrespondieren - 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 Aushandlungs-Partnern, die einen flexiblen Wechsel von Flucht aus und Rückkehr in heimische Aushandlungs-Arenen zulassen. Der Glokalisationspfad ist hingegen mit Aushandlungsmustern und Formen der Einbindung verwoben, für die sich die Bezeichnung "toyotistisch" eingebürgert hat.⁹ Weltweite Nutzung komparativer Vorteile und restriktiver Druck auf heimische bargaining-Partner, Lohn- und Sozialstandards sind eher 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, S. 178 ff.). Pfadimmanente Strategiewechsel, die auch eine Rücknahme internationaler Arbeitsteilung bedeuten können, sind an der Tagesordnung. Aber der Sprung von der einen zur anderen Trajektorie ist für MNEs oder TNCs nur schwer möglich, weil das eine vollständige Zerstörung gewachsener Aushandlungsmuster und Beziehungsnetze bedeuten würde.

Die mikroökonomischen Strategien der meisten deutschen und kontinentaleuropäischen MNEs dürften sich

8 "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) u.a. geprägten Begriffsverwendung verwechselt werden, die "Globale Lokalisation" als "first best" Geschäftsstrategie japanischer MNEs begreift.

9 Ruigrok/van Tulder (1995, S. 116) unterscheiden als Kontrollmodi: flexible Spezialisierung, industrielle Demokratie, Makro-Fordismus, Mikro-Fordismus und Toyotismus. Die Kontrollmodi beziehen sich auf einzelne industrielle Komplexe. Innerhalb eines Industriemodells können folglich unterschiedliche Kontrollmodi existieren. Je ausdifferenzierter die Kontrollstrategien, desto geringer ist die Kohärenz des jeweiligen Industriemodells.

indessen auf *keinem der beiden Pfade verorten lassen*.¹⁰ Schon der Aufstieg der europäischen MNEs 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) kleiner Staaten zielten darauf, rasch insider in fremden Märkten zu werden. Bis in die Gegenwart weisen diese Unternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad ihrer Managementfunktionen auf. MNEs 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 innerhalb der industriellen Komplexe meist in Relation zu starken heimischen Bargaining-Partnern mit zentralisierten Verhandlungsstrukturen und einflußreichen Gewerkschaften entwickelten. Wenn man so will, war dies der Ursprung eines *eigenständigen, eurozentrierten Entwicklungsmusters*.

Mein Argument lautet nun, daß sich die gegenwärtige Expansion grenzüberschreitender Aktivitäten deutscher MNEs bislang im wesentlichen *pfadimmanent* vollzieht. Radikal gewandelt hat sich das geökonomische Szenario. EU-Binnenmarkt und wirtschaftliche Öffnung Osteuropas haben "vor der Haustür" eine neue Konstellation geschaffen, auf die 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 liegt nach wie vor in Ländern des EU-Binnenmarktes; größter Investitionsraum in Übersee sind die

10 Von mikroökonomischen Strategien und Aushandlungen kann nicht umstandslos auf "nationale Modelle" geschlossen werden. Mit Blick auf die deutschen industrial relations kann aber von einer relativ großen Homogenität und Kohärenz ausgegangen werden. Bei vielen MNEs deutscher Herkunft dürfte sich eine "makrofordistische" Kontrollstrategie mit starken Verhandlungspartnern und ausbalancierten Kompromißgleichgewichten finden.

USA.¹¹ Die dynamische Zunahme von Investitionen in Osteuropa beschränkt sich vornehmlich auf "sichere" Staaten wie Tschechien und Ungarn.¹²

Das damit verbundene Muster internationaler Arbeitsteilung ist noch immer eurozentriert. Ob sich im Inneren der Unternehmen ein qualitativer Wandel vollzieht, ob Unternehmen tatsächlich weltweit nach geeigneten Standorten, Märkten, Zulieferern usw. fahnden und dazu übergehen, ihre Aktivitäten grenzüberschreitend aufeinander abzustimmen, ist bislang noch wenig erforscht. Das verfügbare Material spricht jedoch dafür, daß die meisten in Deutschland beheimateten MNEs auf dem erweiterten internationalen Operationsfeld noch immer nach dem Muster relativ konventioneller, sich graduell wandelnder Internationalisierungs-Strategien agieren.¹³ In einem radikal veränderten geökonomischen Umfeld¹⁴ können aber auch scheinbar konventionelle Strategievarianten eine neuartige, regelverändernde Dynamik erzeugen.

V.

Genau dies ist mit Blick auf das deutsche System industrieller Beziehungen der Fall. Trotz nationaler Verwurzelungen von Internationalisierungsstrategien bleibt als

-
- 11 Allein 1995 ist im Vergleich zum Vorjahr 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 2.700 Mrd. gestiegen. Die Quote von Investitionen in Entwicklungsländern hat sich von 18 auf 28 % erhöht; die Bewegung geht also über den Raum der Triade hinaus. Deutschland war 1995 mit 35 Mrd. US-Dollar drittgrößter Investor. Die Steigerungen lassen sich überwiegend auf die Aktivitäten einiger weniger Firmen (Hoechst, Veba) zurückführend (Unctad 1996).
- 12 Eine noch unveröffentlichte IW-Umfrage bei in Osteuropa tätigen deutschen Unternehmen belegt diesen Trend.
- 13 Das legen auch empirische Eindrücke aus Forschungsprojekten nahe, an denen ich beteiligt bin. Gerade newcomer im internationalen Geschäft tendieren dazu, sich zunächst an die Bedingungen "vor Ort" anzupassen. Integration und Abstimmung der Aktivitäten werden für sie erst zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
- 14 Neu sind vor allem die Quantität der Auslandsaktivitäten, die Möglichkeiten zur Nutzung eines qualifizierten osteuropäischen Arbeitskräftepotentials und ein von "core firms" ausgehender Sog, der zunehmend auch mittelständische und Zulieferunternehmen (Flecker/Schienstock 1991) zu Cross-border-Aktivitäten zwingt.

Faktum eine wachsende Kluft zwischen dem erweiterten Operationsfeld vieler Unternehmen und national begrenzten Regulationsformen. Selbst die härtesten Kritiker einer "neuen 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 vergleichsweise "dichte", "rigide" Regulationen geprägten deutschen Wirtschaftsraum ist diese Inkongruenz folgenreich. MNEs, darunter zunehmend kleinere Unternehmen, nutzen die veränderte geoökonomische Situation, um Machtressourcen zu akkumulieren, die sie aus der Fähigkeit beziehen, bei ihren Verhandlungs-Partnern Ungewißheit zu steigern (zum Machtbegriff vgl.: Giddens 1979; Ortman 1995, S. 49 ff.; Crozier/Friedberg 1993, S. 13 f.). Makroökonomischen Daten können belegen, daß MNEs nur über ein begrenztes Arsenal an strategischen Optionen verfügen. Doch in konkreten mikroökonomischen Entscheidungssituationen nützt den betrieblichen Akteuren ein solches Wissen wenig. Häufig können Interessenvertretungen überhaupt nicht ermitteln, ob ein Standortvergleich stattgefunden hat und welchen Realitätsgehalt eine Auslagerungsdrohung besitzt (Junne 1996). Daher läßt sich die 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.

Dies ist für die Akteure in den industriellen Beziehungen tatsächlich *eine völlig neue Situation*. Grenzüberschreitende Aktivitäten und Aushandlungsstrategien von Unternehmen können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. So zeichnen sich die realen Auslandsaktivitäten von MNEs durch Motivationsvielfalt aus. Lohnkosten spielen in einigen Branchen (Textil, Baugewerbe, Leder usw.) und bei arbeitsintensiven Tätigkeiten eine

wichtige Rolle.¹⁵ Doch in vielen Fällen 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. Aber es finden sich ebenso Beispiele, in denen die Schaffung von Nachfrage an den Außenstandorten Kernarbeitsplätze an der heimischen Operationsbasis sichert.

Der entscheidende Punkt für die industriellen Beziehungen ist jedoch, daß diese Differenziertheit der Auslandsaktivitäten in den Aushandlungsstrategien von Unternehmen und Industrieverbänden 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, S. 60) Mutmaßung, eine Produktion zur Hälfte der deutschen 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 MNEs, politische Öffentlichkeiten, interne Produktivitätskoalitionen und gesellschaftliche Regulationsmodi nachhaltig zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Wirklich bindungslos werden die Unternehmen dadurch

15 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.

aber nicht. *Selbst bei Standortkonkurrenzen beziehen sich "Schlüssel-firmen" 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 (Müller-Jentsch 1996). 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 konstituiert Entscheidungskorridore (Ortmann 1995, S. 37 ff.), deren "lawinenartiger" Dynamik sich mikroökonomische Akteure nur schwer entziehen können.

In einem Prozeß ohne "steuerndes Subjekt" 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, spricht von "wild-cat-cooperation"). Vor allem bei Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen werden tarifliche Standards unterlaufen (Bahnmüller/Bispinck 1995; Lehndorff 1996a, b; Dörre 1996). Die stets prekäre Balance von zentralen tariflichen und betrieblichen Regelungen ist akut gefährdet. Bindekraft und Regulationsfähigkeit von Gewerk-

schaften und Industrieverbänden nehmen ab. Scheinbar paradox, sorgen sich Gewerkschaften wie IG Metall und IG Medien um die Funktions- und Politikfähigkeit ihres kollektiven Widerparts. Mit der Heterogenisierung der Wirtschaft wird zugleich die sektorale Ausdifferenzierung kollektiver Vertragsbeziehungen forciert. Kurzum: Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen und erfaßt die gesamte institutionelle Konfiguration, in der der industrielle Konflikt bislang reguliert worden ist.

VI.

Trotz aller Relativierungen bleibt somit ein harter Kern der Globalisierungsthese. MNEs sind nicht beliebig mobil, aber ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung heimischer Verhandlungspartner und Regulationsnormen sind beträchtlich gewachsen. Zwar stoßen die MNEs bei der Mobilisierung von Machtressourcen an Grenzen. Denn die "Waffe" der Standortkonkurrenz ist ein zweischneidiges Schwert. Interessenvertretungen lernen bei häufiger Anwendung und erweisen sich als findig, wenn es um - auch 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, 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 gewährleistet.

Sichtbar wird eine geradezu klassisch anmutende anomische Konstellation: Der bestehende Regulationsmodus läßt sich nicht unverändert bewahren. Für das sich durchsetzende neue Muster internationaler Arbeitstei-

lung fehlt ein "regulierendes soziales Band" (Durkheim 1992), eine kompatible Regulationsweise. Nicht die internationale Verflechtung der Wirtschaft an sich, sondern die sozialen, kulturellen und politischen Blockierungen adäquater Regulationsformen markieren das eigentliche gesellschaftliche Problem.¹⁶ Vor diesem Hintergrund steht die Frage, wie eine "soziale Rückbettung" (Giddens 1995, S. 176) sich verselbständigender mikroökonomischer Handlungsstrategien aussehen könnte.

Nach meiner Auffassung sticht auch hier das Argument der Pfadabhängigkeit. Wie bei den Internationalisierungsstrategien der MNEs bestehen bei der Wahl der Regulationsformen politische Ermessensspielräume, die durch die Schwerkraft bestehender Institutionen und Regulationsnormen präformiert werden. Etablierte Aushandlungsmuster begrenzen nicht nur die strategischen Optionen der MNEs; die dadurch beeinflusste räumliche Konzentration grenzüberschreitender Aktivitäten auf den europäischen Raum bietet zudem einen *Fluchtpunkt für eine pfadimmanente Transformation nationaler industrieller Beziehungen*. Als größter Binnemarkt der Welt besitzt der EU-Raum auch in globalem Maßstab eine regelsetzende Kraft. Die EU bildet einen Rahmen, der - mit welchen Schwierigkeiten auch immer - über nationalstaatlich begrenzte Politikarenen beeinflussbar ist. In dieser Perspektive könnte soziale Rückbettung die Positionierung industrieller Akteure in einem System europäischer Mehrebenen-Regulation (zum Begriff vgl. z.B. die Beiträge in: Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996) bedeuten.

Mehrebenen-Regulation heißt, daß neue Aggregations Ebenen von Interessen entstehen, die im politischen Prozeß auch institutionell miteinander verbunden werden müssen. Für die deutschen industrial relations sollte man sich einen solchen Weg nicht allzu idyllisch vorstellen.

16 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, S. 33, 102), doch immer wieder nach "Zugangspunkten" verlangt, über die systemische Prozesse an das Alltagshandeln konkreter Subjekte angeschlossen werden.

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 wird¹⁷, gerät das deutsche System industrieller Beziehungen auch im EU-Rahmen unter Dezentralisierungsdruck.

Ein durch europäische Betriebsräte gestützter "Eurosindikalismus" (Hyman 1992) ist in diesem Kontext möglicherweise das geringere Problem. Eher ist zu vermuten, daß eine extensive Ausnutzung vergleichsweise starker gewerkschaftlicher Positionen in den MNEs die Heterogenisierung der Wirtschaft verstärken und das kollektive Vertragssystem weiteren Zerreißproben aussetzen würde. Der durch Internationalisierungsprozesse forcierte sozialstrukturelle Wandel - Rückgang gewerblicher Tätigkeiten in den industriellen Zentren, Umschichtung hin zu einer Hochqualifizierten-Struktur (Weltbank 1995) und damit relativer 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 Mehrebenenregulation liefe daher auf eine tiefgreifende Transformation des deutschen Systems industrieller Beziehungen hinaus. Und doch wäre es kein reines Auflösungsszenario. Es macht einen Unterschied, ob sich die Dezentralisierung von Aushandlungen und Vertragsbeziehungen mit spontaner Wucht und zerstörerisch, oder kontrolliert und evolutionär vollzieht. Die Aktivitäten der MNEs lassen Spielräume für die letztgenannte Variante. Im EU-Rahmen existiert immerhin ein Minimum an institutioneller Konvergenz. Zudem läßt sich hierzulande schon jetzt beobachten, wie - gleichsam als "Subpolitik"

17 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, S. 91 ff.; Platzer 1991).

(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. Aber je weniger die Schutzfunktion einer supranationalen Interessenaggregation greift, desto gewichtiger wird der Stellenwert einer im Schnittpunkt kooperativer Unternehmensbeziehungen verankerten dezentralen Aushandlungs- und Kooperationsebene.

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 bzw. kontinentale europäische MNEs ein riskantes Unterfangen. Z.B. ließe 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. Wenn einzelnen Schlüsselunternehmen dennoch ein vollständiger Pfadwechsel gelingen sollte, würde das bis auf weiteres die Kohäsionskraft des nationalen Industriemodells und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der MNEs zusätzlich belasten (Soskice 1996). Umgekehrt liegt nahe, daß

die im Umgang mit vergleichsweise stabilen, zentral ausgehandelten Kompromissen erfahrenen MNEs 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 innovativer Unternehmen - wegen der eklatanten sozialen Polarisierung schon jetzt die Zukunftsfähigkeit absprechen.

Literaturverzeichnis

- Afheldt, H. (1994): Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder, Verlag Antje Kunstmann.
- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Altvater, E; Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeigezum Auslaufmodell, in: Bispinck, R.: Tarifpolitik der Zukunft. Hamburg, S. 137-172.
- Bispinck, R.; Lecher, W. (Hrsg.) (1993): Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa. Köln.
- Bartlett, Ch.; Ghoshal, S.(1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/M.
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation, in: Demirovic, A.; Krebs, H.P.; Sablowski, Th. (Hrsg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Prozeß und Projekt. Münster, S. 55- 103.
- Braudel (1985/86): Sozialgeschichte des 15. - 18. Jahrhunderts. München.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. 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, S. 630 ff.
- Belitz, H. (1996): Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen, in: DIW-Wochenbericht 16, S. 258 ff.

- Camilleri, J. A.; Falk, J. (1994): *The End of Sovereignty? The Politics of a Shrinking and Fragmenting World*. Aldershot.
- Carnoy, M. u.a. (1995): *The New Global Economy In The Information Age*. Pennsylvania.
- Chesnai, P. (1994): *La Mondalisation du Capital*. Paris.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1993/1977): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt/M.
- Flecker, J.; Schienstock, G. (1991): *Betriebsübernahmen und Konzernstrukturen*, in: Flecker, J.; Schienstock, G. (Hrsg.): *Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation*. München und Mering, S. 225-241.
- Dahrendorf, R. (1996): *Die Quadratur des Kreises. Ökonomie, sozialer Zusammenhalt und Demokratie im Zeitalter der Globalisierung*, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 9. Köln, S. 1060-1071.
- Dicken, P. (1992): *Global Shift. The Internalization of Economic Activity*. Liverpool
- Dörre, K. (1996): *La fin du pacte croissance en Allemagne, la crise du modèle de production et ses incidences sur les relations industrielles*, in: *Travail ET Emploi*, No 67 2/96, S. 5-24.
- Dore, R. (1996): *Unions Between Class and Enterprise*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 2, S. 154-172.
- Dunning, J. (1992): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham.
- Durkheim, E. (1992) *Über soziale Arbeitsteilung*, Neuauflage. Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1995): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/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, March-April, S. 24 ff.
- 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.
- Hirsch, J. (1995): *Der nationale Wettbewerbsstaat*. Amsterdam.
- Hirst, P.; Thompson, G. (1996): *Globalisation in Question*. Cambridge.
- Hyman, R. (1992): *Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class*, in: Regini, M. (Hrsg.): *The Future of Labour Movements*. London, S. 150-168.
- Hyman, R. (1996): *Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 1, S. 5-35.
- Jachtenfuchs, M.; Kohler-Koch, B. (1996): *Europäische Integration*. Opladen.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994): *Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren*, in: Zapf, W.; Dierkes, M.: *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*, WZB-Jahrbuch. Berlin.
- Jungnickel, R. (1995): *Foreign Direct Investment, Trade and Employment, The Experience of Germany*, in: OECD, *Foreign Direct Investment, Trade and Employment*. Paris, S. 1991 ff.
- Junne, G. (1996): *Integration unter den Bedingungen von Globalisierung und Lokalisierung*, in: Jachtenfuchs, M.; Kohler-Koch, B., a.a.O., S. 513 ff.
- Katz, H.C. (1993): *The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis*, in: *Industrial Labour Relations Review* 3-22.
- Kern, H.; Sabel, C. (1989): *Gewerkschaften im Prozeß industrieller Reorganisation: Eine Skizze ihrer strategischen Probleme*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 40, S. 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, 1996, Ms.
- Koch, C. (1995): *Die Gier des Marktes. Die Ohnmacht des Staates im Kampf der Weltwirtschaft*. Wien.
- 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. (Hrsg.): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford, S. 15-51.
- Marginson, P.; Sisson, K. (1996): *European Works Councils - Opening the Door to European Bargaining?*, in: *European Works Councils Bulletin*, Issue I, January 1996.
- Piore, J.M.; Sabel, Ch.F. (1984): *Das Ende der Massenproduktion. Eine Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*. Berlin.
- Lecher, W. (1995): *Perspektiven europäischer Kollektivverhandlungen*, in: Blanke, T.; Schmidt, E. (Hrsg.): *Tarifpolitik im Umbruch*. München, S. 91 ff.
- Lehndorff, St. (1996a): *Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 3/96, S. 237-261.
- Lehndorff, St. (1996b): *Arbeitszeit, Flexibilisierung und Beschäftigungssicherung. Einige Überlegungen zu den neuen Herausforderungen*, MS.

- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order, Cambridge.
- Luttwak, E. (1994): Weltwirtschaftskrieg, Export als Waffe - aus Partnern werden Gegner. Reinbek bei Hamburg.
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 1, S. 36-64.
- Nagel, B. u.a. (1995): Information und Mitbestimmung in internationalen Konzernen, MS. Kassel.
- Narr, W.D.; Schubert, A. (1994): Weltökonomie. Frankfurt/M.
- Ohmae, K. (1996): Der neue Weltmarkt. Hamburg.
- Ohmae, K. (1994): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Hamburg.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Perlmutter, H.V. (1972): The Development of Nations, Unions and Firms as Worldwide Institutions, in: Gunter, H. (Hrsg.): 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. (Hrsg.) (1986): Competition in Global Industries. Boston.
- Reich, R. B. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Frankfurt/M.
- 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. Routledge.
- 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., S. 313 ff.
- Schulten, Th. (1992): Internationalismus von unten. Europäische Betriebsräte in Transnationalen Konzernen. Marburg.
- Schulten, Th. (1995): Auf dem Weg zu einem neuen 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, S. 97-113.
- Soltwedel, R. (1996): Freiheit für die Betriebe. Kollektive Regelungen passen nicht mehr in das Zeitalter der Globalisierung, in: Die Zeit Nr. 37, S. 19.
- Soskice, D. (1996a): The stake we're in, in: Prospect, April 1996, S. 39-42.
- Streeck, W. (1995): Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben?, Original in: Crouch, C.; Streeck, W. (1995): Modern Capitalism or Modern Capitalisms? London.
- Thurow, L. (1996): Die Zukunft des Kapitalismus. Düsseldorf.
- UNCTAD (1995): World Investment Report. New York.
- UNCTAD (1996): World Investment Report. New York.
- Wallerstein, I. (1984): Der historische Kapitalismus. Berlin.
- Weltbank (Hrsg.) (1995): Weltentwicklungsbericht 1995. Arbeitnehmer im weltweiten Integrationsprozeß. Kennzahlen der Weltentwicklung. Bonn.
- Wirtschaftswoche (1996): Neue Stimmung. Pharmahersteller entdecken den Biotechnik-Standort Deutschland. Das Investitionsklima bessert sich., Nr. 39, S. 72-74.

Für Anregungen und hilfreiche Kritik danke ich Martin Baethge und Rainer Elk-Anders.