

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin

## Working Paper

# Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung: Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006

Discussion papers // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Abteilung:  
Wissen, Produktionssysteme und Arbeit, Forschungsschwerpunkt: Organisationen und  
Wissen, No. SP III 2006-303

### Provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin (2006) : Globalisierungsdruck  
und Beschäftigungssicherung: Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen  
Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006, Discussion papers // Wissenschaftszentrum  
Berlin für Sozialforschung (WZB), Abteilung: Wissen, Produktionssysteme und Arbeit,  
Forschungsschwerpunkt: Organisationen und Wissen, No. SP III 2006-303, <http://hdl.handle.net/10419/49640>

### Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche,  
räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts  
beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen  
der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu  
vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die  
erste Nutzung einverstanden erklärt.

### Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use  
the selected work free of charge, territorially unrestricted and  
within the time limit of the term of the property rights according  
to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and  
declares to comply with these terms of use.*

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski**

Globalisierungsdruck und Beschäftigungs-  
sicherung – Standortsicherungsvereinbarungen  
in der deutschen Automobilindustrie  
zwischen 1993 und 2006

---

SP III 2006-303

**ZITIERWEISE/CITATION:**

Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

**Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006**

Discussion Paper SP III 2006-303

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2006)

**Schwerpunkt:**

Organisationen und  
Wissen

**Research Unit:**

Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**

Wissen, Produktionssysteme  
und Arbeit

**Research Unit:**

Knowledge, Production Systems  
and Work

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)

Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin

Telefon: +49 30 25491-272, Fax: +49 30 25491-255

[www.wz-berlin.de/ow/wpa](http://www.wz-berlin.de/ow/wpa)

## **Abstract**

The discussion paper examines company-level agreements on competitiveness and employment protection in the German automobile industry between 1993 and 2006. It analyses the causes, the contents and the results of these agreements. The company-level agreements represent an important element of general changes of labour relations in the German automobile industry. The paper asks if they stay in the trajectory of the cooperative model of labour relations that tries to balance requirements of competitiveness and employment protection or if they represent a concession bargaining that breaks with the cooperative traditions.

The company-level agreements on competitiveness and employment protection are often perceived by scholars as a reciprocal exchange and as a win-win process for employees and companies. On the one hand, the concessions of the companies (no enforced redundancies, product and investment allocation promises) and the long runtimes of the agreements support this interpretation. On the other hand, there are several arguments contradicting the picture of a reciprocal exchange. Firstly, while the wage and working time concessions of the employees become immediately effective, the promises of the companies are directed to the future and depend on product markets whose development cannot be foreseen. Secondly, it can be shown that the automobile companies have been able to reduce employment despite the existence of company-level agreements on employment protection. Thirdly, the increasing importance of wage concessions challenges the legitimacy of the agreements. Finally, the agreements result in a concession competition between companies that imperils wages, working times and working conditions not only in Germany but also in the whole European automobile industry.

## **Zusammenfassung**

Das Paper untersucht Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie im Zeitraum zwischen 1993 und 2006. Untersucht werden die Ursachen, die Kerninhalte und die Folgen der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen. Im Hintergrund steht die allgemeine Frage nach der Rolle dieser Vereinbarungen beim Wandel der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. Stehen sie in der Kontinuität des bisherigen kooperativen Modells im Sinne eines Ausgleichs zwischen den Anforderungen der Beschäftigungssicherung und der Wettbewerbsfähigkeit? Oder bedeuten sie ein Concession Bargaining, das zu einer Infragestellung der kooperativen Arbeitsbeziehungen führt?

In der wissenschaftlichen Literatur spielt die Interpretation der Beschäftigungspakte als reziproker Tausch und als „win-win“-Prozess für Beschäftigte und Unternehmen eine große Rolle. Wenngleich die Zusagen der Unternehmen (Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen sowie Investitions- und Produktzu-

sagen) und die langen Laufzeiten der Verträge für diese Interpretation sprechen, gibt es aber auch eine Reihe von Gegenargumenten, die im Paper untersucht und diskutiert werden. Den unmittelbar wirksamen Konzessionen der Beschäftigten stehen Beschäftigungszusagen gegenüber, deren Realisierung von der Absatzentwicklung abhängt und unsicher ist. Trotz der Beschäftigungspakte bauen Automobilunternehmen massiv Arbeitsplätze ab. Die Konzessionen der Beschäftigten werden immer weit reichender und die Legitimität der Pakte nimmt ab. Schließlich geht von den Vereinbarungen die Gefahr eines Unterbietungswettbewerbs bei Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen aus, die nicht auf Deutschland beschränkt ist, sondern auf die gesamte europäische Automobilindustrie ausstrahlt.

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Hintergrund der Beschäftigungspakte: Verlagerungsdruck in der Automobilindustrie</b> .....	3
<b>3. Kontext der Beschäftigungspakte: Dezentralisierung des deutschen Tarifsystems</b> .....	5
<b>4. Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen – allgemeine Charakteristika</b> .....	7
<b>5. Beschäftigungspakte im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung der Automobilhersteller</b> .....	9
5.1 Volkswagen .....	9
5.2 Audi .....	13
5.3 Opel .....	15
5.4 Ford .....	20
5.5 Mercedes-Benz .....	22
5.6 Porsche .....	26
5.7 BMW .....	28
5.8 Zusammenfassung .....	29
<b>6. Ein reziproker Tausch? Wandel der Beschäftigungspakte zwischen 1993 und 2006</b> .....	33
6.1 Standort- und Beschäftigungszusagen .....	34
6.2 Lohn- und Gehaltskonzessionen .....	37
6.3 Arbeitszeit .....	40
6.4 Leiharbeit und Mobilität .....	43
6.5 Altersteilzeit und Frühverrentung .....	44
6.6 Zusammenfassung .....	46
<b>7. Beschäftigungspakte bei Automobilzulieferern – ein kurzer Ausblick</b> .....	49
<b>8. Zusammenfassung und Diskussion</b> .....	53
<b>9. Literatur</b> .....	57



# 1. Einleitung

Das vorliegende Paper untersucht Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen – im folgenden der Kürze halber „Beschäftigungspakte“ genannt – in der deutschen Automobilindustrie im Zeitraum zwischen 1993 und 2006.<sup>1</sup> Beschäftigungspakte stellen unternehmensspezifische Antworten auf den Wettbewerbsdruck dar und kombinieren Maßnahmen der Beschäftigungssicherung mit Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (zu älteren Darstellungen über Beschäftigungspakte in der deutschen Automobilindustrie vgl. Hancké 1998; Zagelmeyer 2000; Rehder 2003).

Im Zentrum der Untersuchung stehen drei Fragen, die in der wissenschaftlichen und politischen Debatte umstritten sind:

1. Welche Ursachen haben die Beschäftigungspakte? Reagieren sie auf Krisensituationen der Unternehmen (Rehder 2003)? Welche Rolle spielt der Verlagerungsdruck beim Abschluss der Pakte?
2. Welche Kerninhalte haben die Beschäftigungspakte? Beinhalten sie einen Tausch zwischen Management und Betriebsräten, der das Ziel der Beschäftigungssicherung und der Wettbewerbsfähigkeit balanciert, wie es von den beteiligten Akteuren selbst und von vielen Beobachtern dargestellt wird (Sisson/Artilés 1999; Seifert 2002; Zagelmeyer 2000)? Oder stellen sie asymmetrische Vereinbarungen dar, die von einer grundlegenden Ungleichheit der Konzessionen der beteiligten Parteien gekennzeichnet sind?
3. Welche Folgen haben die Beschäftigungspakte? Sind die positiven beschäftigungspolitischen Wirkungen hervorzuheben (Seifert 2002) oder die Gefahren einer Konzessionsspirale bei Löhnen und Arbeitsbedingungen in Deutschland und in Europa (Hancké 1998; Michaux 2006)?

Im Hintergrund dieser konkreten Fragen steht die allgemeine Frage nach der Rolle der Beschäftigungspakte beim Wandel der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. Stehen sie in der Kontinuität des bisherigen kooperativen Modells im Sinne eines Ausgleichs zwischen den Anforderungen der Beschäftigungssicherung, der Qualität der Arbeit sowie der Wettbewerbsfähigkeit? Oder bedeuten sie ein Concession Bargaining, das zu einer Infragestellung der kooperativen Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen führt?<sup>2</sup>

---

1 Das Discussion Paper verdankt sein Zustandekommen der Unterstützung und Zurverfügungstellung von Daten durch die IG Metall. Besonders zum Dank verpflichtet sind wir Siegfried Roth, dessen Synopse über Beschäftigungspakte in den 1990er Jahren und Unterstützung bei der Datenzusammenstellung uns eine große Hilfe waren.

2 Das Discussion Paper ist im Kontext des Forschungsprojektes „The European Socio-Economic Models of a Knowledge-Based Society“ (ESEMK) entstanden, welches durch das sechste Rahmenprogramm der Europäischen Union finanziert und vom Wissenschaftszentrum Berlin zusammen mit zehn Partnerinstitutionen durchgeführt wird. Im

Die Analyse der Beschäftigungspakte in der Automobilindustrie hat eine über den unmittelbaren Kontext dieser Industrie hinausweisende Bedeutung. Zum einen sind Beschäftigungspakte auch in anderen Branchen verbreitet (vgl. Rehder 2003). Zum zweiten ist die Automobilindustrie einer der Leitsektoren und das Herz der Exportwirtschaft in Deutschland. Inklusive alle vorgelagerten Prozessstufen in anderen Industrien kann die direkte und indirekte Beschäftigung in der Automobilproduktion auf etwa 1,8 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland geschätzt werden (Jürgens/Meißner 2005: 56). Die Automobilproduktion ist für mindestens 20% der deutschen Exporte verantwortlich (VDA 2005: 6). Wandlungsprozesse in der Automobilindustrie haben eine Bedeutung weit über diese Industrie hinaus.

Das Paper gliedert sich wie folgt: Im zweiten und dritten Kapitel werden der Verlagerungsdruck und die Dezentralisierungstendenz des deutschen Tarifsystems als wichtige Rahmenbedingungen der Beschäftigungspakte vorgestellt. Im vierten Kapitel findet eine kurze Bestimmung des Begriffs der Beschäftigungspakte statt. Im fünften Kapitel wird die historische Entwicklung der Beschäftigungspakte bei den Automobilherstellern untersucht und nach der Rolle von wirtschaftlichen Krisen und Verlagerungsdrohungen für den Abschluss der Pakte gefragt. Das sechste Kapitel erfolgt diskutiert die Frage des Charakters der Pakte als eines reziproken Tauschs oder eines asymmetrischen Concession Bargaining. Das siebente Kapitel wirft einen kurzen Blick auf die Entwicklung in Zuliefererunternehmen. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.

---

Rahmen des ESEMK-Projektes beschäftigt sich die Forschungsgruppe am WZB mit dem Wandel von Arbeitsmodellen in Europa am Beispiel von drei Ländern (Deutschland, Schweden und Polen) und drei Branchen (Automobilindustrie, Telekomausrüster, Spielesoftware). Untersucht wird die Interaktion zwischen Entwicklungen auf Unternehmensebene und den institutionellen Regulierungssystemen sowie die Frage der Konvergenz oder Divergenz der nationalen Entwicklungen durch Prozesse der Modellkonkurrenz und des Modelltransfers (vgl. Jürgens/Krzywdzinski/Teipen 2006).

## **2. Hintergrund der Beschäftigungspakte: Verlagerungsdruck in der Automobilindustrie**

Die Unternehmen der Automobilindustrie sind weltweit mit Absatz- und Ertragsproblemen konfrontiert. Eine stagnierende Nachfrage sowie wachsende Überkapazitäten machen den Automobilherstellern zu schaffen. Zugleich wächst der Druck der japanischen und koreanischen Unternehmen, die in Nordamerika bereits eine starke Position erreicht haben und nun in Europa auf den Markt drängen. „Die Branche ist gefangen in einer Zwickmühle der strukturellen Marktsättigung und einem gnadenlosen Verdrängungswettbewerb, der unweigerlich zum Ausscheiden der schwächsten Anbieter führen wird“ (Becker 2005: 41). Neben wiederholten „Modelloffensiven“ und „Rabattschlachten“ ist die Neuausrichtung der globalen Standortstruktur ein wichtiges Instrument, mit dem die Unternehmen ihre Wettbewerbsposition zu verbessern suchen. Dieser zumeist unter den Stichworten „Globalisierung“, „Standortwettbewerb“ und „Verlagerung“ diskutierte Prozess besitzt in der Automobilindustrie angesichts der Stagnation auf den Absatzmärkten eine besondere Schärfe.

Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs hat vor allem Mitteleuropa als Zielort von Investitionen der deutschen Automobilhersteller stark an Bedeutung zugenommen. Die Motive der Investitionen haben sich dabei gegenüber dem Anfang der 1990er Jahre verändert. Während die ersten Investitionen in Mitteleuropa vor allem dem Kauf einheimischer Produzenten sowie dem Aufbau von CKD-Werken mit dem Ziel der Markterschließung dienten, ist seit dem Ende der 1990er Jahre das Kostensenkungsmotiv in den Vordergrund getreten (Ernst&Young 2004).

Angesichts des starken Preisdrucks in der Automobilindustrie wirken die enormen Unterschiede der Arbeitskosten zwischen West- und Osteuropa selbst bei Unternehmen mit einem begrenzten Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten als ein erheblicher Anreiz zur Verlagerung der Produktion. Tabelle 1 vergleicht Arbeitskosten in Europa im Jahr 2004. Bereits in Westeuropa liegen Arbeitskosten demnach bis zu 50% unter dem deutschen Niveau. In Mittelost- und Osteuropa reichen sie von 23% in Ungarn, über 14% in der Slowakei, bis zu 7% in Rumänien und 4% in Russland. Die Daten der Tabelle (1) beruhen auf jährlichen Lohn- und Gehaltsausgaben und schließen also die Angestelltegehälter ein. Sie berücksichtigen zudem zusätzliche Zulagen, Prämien und Sonderzahlungen, die in Stundenlohnvergleichen oft nicht in Betracht gezogen werden.

Wie reagieren die Akteure der deutschen Automobilindustrie auf das Problem stagnierender Nachfrage, hoher Preiskonkurrenz und dem daraus resultierenden Verlagerungsdruck? Die Beschäftigungs- und Standortsicherungsvereinbarungen sind zu einem zentralen Instrument des Umgehens mit diesen Problemen geworden. Diese Vereinbarungen umfassen eine Vielzahl von Maßnahmen, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt und die Beschäftigung gesichert werden soll.

**Tab. 1: Jährliche Löhne und Gehälter sowie jährliche Arbeitskosten pro Beschäftigten in der europäischen Automobilindustrie 2004 (Deutschland = 100)**

	<b>Löhne und Gehälter</b>	<b>Gesamte Arbeitskosten</b>
Deutschland	100,0	100,0
Großbritannien	78,8	70,3
Frankreich	75,5	82,8
Schweden	67,4	78,3
Spanien	56,1	58,0
Italien	51,4	58,1
Slowenien	30,0	26,6
Ungarn	22,0	23,1
Tschechische Republik	17,2	18,5
Polen	16,6	16,3
Slowakei	13,1	14,0
Rumänien	6,4	6,8
Russland	3,7	–

Quelle: VDA 2005: 362f.; eigene Berechnungen. Die durchschnittlichen Lohnkosten betragen in Deutschland pro Kopf 46.400 €, die gesamten Arbeitskosten 59.300 €.

### **3. Kontext der Beschäftigungspakte: Dezentralisierung des deutschen Tarifsystems**

Die Beschäftigungspakte in der Automobilindustrie stehen im Kontext einer seit dem Ende der 1980er Jahre andauernden Dezentralisierungstendenz des deutschen Tarifsystems. Deren erstes Element ist eine Abnahme der Bindung der Unternehmen durch Flächentarifverträge. In Westdeutschland sank der Anteil der von Flächentarifverträgen erfassten Beschäftigten zwischen 1996 und 2004 von 69% auf 61%, in Ostdeutschland von 56% auf 41% (Bispinck/Schulten 2005: 467).

Das zweite Element ist eine Abnahme der inhaltlichen Verbindlichkeit der Flächentarifnormen. In der Metallbranche begann diese Abnahme nach der in harten Kämpfen erreichten Reduzierung der Arbeitszeit auf 35 Stunden, als die IG Metall erstmals so genannten Öffnungsklauseln im Tarifvertrag zustimmte. 1990 wurde Betrieben die Möglichkeit eingeräumt, in Abweichung vom Flächentarif für 13% bzw. 18% der Beschäftigten eine Verlängerung der Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden zu vereinbaren. Die nächste Etappe der Einführung von Öffnungsklauseln wurde durch die Krise der ostdeutschen Metallindustrie eröffnet. 1993 wurde eine so genannte „Härtefallklausel“ in den ostdeutschen Metalltarifvertrag eingeführt, die bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten eines Betriebes die Möglichkeit zur Aussetzung der vereinbarten Anpassung der Lohnentwicklung an das Westniveau vorsahen. Schrittweise wurden im Rahmen dieser Öffnungsklauseln Einschnitte ermöglicht, die den Tarifstandard in verschiedenen Verdienstbestandteilen unterschreiten. Die dritte Etappe der Einführung von Öffnungsklauseln wurde schließlich durch den als „Pforzheim-Abkommen“ bezeichneten Tarifabschluss 2004 eingeläutet. Nach dem Abkommen können Betriebe mit der Zustimmung der Tarifparteien (IG Metall und Gesamtmetall) Abweichungen bei allen zentralen Tarifstandards vereinbaren, wenn diese Abweichung der Beschäftigungssicherung dient oder zukunftsorientierte Investitionen und Innovationen ermöglicht.<sup>3</sup> Die IG Metall verlangt eine Offenlegung von Informationen über die Unternehmenssituation als Voraussetzung für die Zustimmung zur Abweichung, aber trotzdem hat das Abkommen zu einem starken Druck auf die Gewerkschaft geführt, die auf unterschiedlichen Ebenen mit einem großen Kraftaufwand Anträge auf Tarifabweichungen prüfen und Verhandlungen führen muss (vgl. Huber/Burkhard/Klebe 2005).<sup>4</sup> Nach der branchenübergreifenden WSI-Betriebsrätebefragung von 2005 nutzten drei von vier tarifgebundenen Unternehmen tarifliche Öffnungsklauseln (Bispinck/Schulten 2005: 467).

---

3 Der Abschluss erlaubt zudem die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche für bis zu 50% der Beschäftigten eines Betriebes.

4 Nach dem Muster des Pforzheim-Abkommens ist auch in der Textil- und Bekleidungsbranche ein Tarifvertrag abgeschlossen worden, der Abweichungen von Tarifstandards möglich macht.

Auch die Automobilzulieferer machen sehr stark von den Möglichkeiten des Pforzheim-Abkommens Gebrauch. Nach Angaben der IG Metall wurden seit Anfang 2004 bis Ende 2005 insgesamt 508 Vereinbarungen über Abweichungen vom Metallflächentarifvertrag abgeschlossen (Huber/Burkhard/Klebe 2005: 658). Davon betrafen etwa 100 Vereinbarungen die Automobilzulieferindustrie (Interview, 28.6.2006).

Für die Endhersteller, die im Fokus der folgenden Untersuchung stehen, sind die Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen bei der Frage des Entgelts noch nicht entscheidend. Das Entgelt bei Automobilendherstellern lag noch zu Anfang der 1990er Jahre durch übertarifliche Entgeltbestandteile um 30-40% über dem Flächentarifniveau – damit besaßen die Unternehmen eine „lokale Fettschicht“, die als Konzessionsmaterial in der Verhandlungen dienen konnte, ohne die Tarifstandards anzutasten. In der folgenden Darstellung wird deutlich, dass das Abschmelzen dieser übertariflichen Leistungen eine zentrale Konzession ist, die die Betriebsräte und die IG Metall in den Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie machen. Das Entgeltniveau der Massenhersteller wie VW oder Opel liegt so mittlerweile noch etwa 15-20% über dem Flächentarif und wird in den nächsten Jahren weiter reduziert. In der Automobilindustrie gibt es also zwei Bewegungen: Die Endhersteller nähern ihre Regelungen und Leistungen dem Flächentarifniveau an, während die Zulieferer eher von den Öffnungsklauseln Gebrauch machen, um die Flächentarifnormen zu unterschreiten.

## 4. Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen – allgemeine Charakteristika

Beschäftigungspakte werden auf Unternehmensebene vom Management und Betriebsräten, in der Regel unter Mitwirkung der Gewerkschaften, abgeschlossen. Sie betreffen in der deutschen Automobilindustrie zumeist alle Betriebe eines Unternehmens, häufig werden dabei aber allgemeine, unternehmensweit geltende Vereinbarungen durch betriebsspezifische Zusatzvereinbarungen ergänzt. Formal können zwei Arten von Beschäftigungspakten unterschieden werden: Zum einen die Form der Betriebsvereinbarung, zum anderen die Form des Vertrags zur Beschäftigungssicherung, der als ein Ergänzungstarifvertrag mit Unternehmen abgeschlossen wird. Seit 2004 reguliert das Pforzheim-Abkommen die Bedingungen für diese Ergänzungstarifverträge.

Es gibt keinen Konsens darüber, wie Beschäftigungspakte inhaltlich definiert werden können. Sisson und Artilis (1999: 6) unterstreichen den Fokus auf Beschäftigungssicherung durch Ausschluss oder Reduktion von Entlassungen sowie die Reziprozität der Vereinbarungen: Beschäftigungspakte sind demnach „give-and-take and win-win-agreements in which reciprocal exchange is strongly emphasised“. Seifert (2002) betont ebenfalls die Reziprozität und den beschäftigungspolitischen Fokus der Vereinbarungen. Nach seiner Auffassung übernehmen die Unternehmen durch die Vereinbarungen beschäftigungspolitische Verantwortung und stärken Formen unternehmensinterner Flexibilität gegenüber Instrumenten externer Arbeitsmarktflexibilität (ebd.: 11).

Demgegenüber hat Rehder (2003: 33) plausibel eingewendet, dass mit dem Kriterium der Reziprozität solche Pakte ausgeschlossen werden, in denen Beschäftigte zur Abwendung einer Krisensituation Konzessionen ohne gleichwertige und verbindliche Zugeständnisse des Managements machen. Es gibt Beschäftigungspakte, die durch Reziprozität gekennzeichnet sind, aber auch solche, in denen einseitige Konzessionen gemacht werden. Beschäftigungspakte stellen zudem Wettbewerbskoalitionen dar, deren beschäftigungspolitische Wirkungen durch Rationalisierungseffekte überlagert werden. Das Ziel der Pakte ist eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Kostensenkungen und/oder Maßnahmen zur Hebung der Flexibilität und Qualität. Die Beschäftigungszusagen erkaufen die Zustimmung der Belegschaften und Betriebsräte zu dieser Wettbewerbsstrategie.

Rehder stellt folgende Kriterien zur Definition von Beschäftigungspakten auf (2003: 34): Beschäftigungspakte antworten auf akute und existentielle Krisensituationen der Unternehmen oder bestimmter Firmensegmente; sie sind komplexer als traditionelle Betriebsvereinbarungen; sie erhalten selbstverpflichtende Regelungen und Konzessionen beider betrieblicher Seiten; sie externalisieren nicht die Kosten des Pakts. Das Kriterium der Komplexität erscheint plausibel, da Beschäftigungspakte auch Themenfelder umfassen, die nicht der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen.

Das Kriterium der gegenseitigen Selbstverpflichtung, d.h. des Austauschs von Konzessionen ist ebenfalls einleuchtend – wenngleich die Konzessionen der beteiligten Parteien oft ungleich oder asymmetrisch sind. Problematisch ist es dagegen, das Kriterium einer akuten Krisensituation in die Definition der Beschäftigungspakte aufzunehmen. Wie die Auswertung der Vereinbarungen in der Automobilindustrie zeigen wird, wurde eine Reihe von Pakten mit Beschäftigungsgarantien und Konzessionen von Arbeitnehmern abgeschlossen, ohne dass sich alle betroffenen Unternehmen in einer Krisensituation befinden würden. Auch das Kriterium der „Nichtexternalisierung“ der Kosten der Beschäftigungssicherung ist nicht ganz stichhaltig, denn die Übertragung dieser Kosten auf die sozialen Sicherungssysteme durch Frühverrentung oder Altersteilzeit bleibt bisher ein wichtiges Element der Beschäftigungspakte.

In das Zentrum der im weiteren verwendeten Definition von Beschäftigungspakten wird daher nicht der Kontext (z.B. Krise), sondern der Inhalt der Pakte gestellt: Beschäftigungspakte werden dadurch definiert, dass in Vereinbarungen zwischen dem Management und den Betriebsräten (plus Gewerkschaften) *Beschäftigungsgarantien* und/oder *Produkt- und Investitionszusagen* für Standorte gemacht werden und dass die Betriebsräte Konzessionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit akzeptieren.

Für die Beurteilung der Beschäftigungspakte ist die Abwägung der Konzessionen der Unternehmen sowie der Gewerkschaften und Betriebsräte wichtig. Sind die Beschäftigungsgarantien der Unternehmen so weit reichend und wirkungsvoll, wie es insbesondere Seifert (2002) und Sisson und Artiles (1999) hervorheben, oder handelt es sich um ein Concession Bargaining, in dem die Unternehmenszusagen vage oder unverbindlich bleiben und die Betriebsräte und Gewerkschaften einseitige Konzessionen machen?<sup>5</sup>

---

5 Das Stichwort des Concession Bargaining wurde in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen in den USA geprägt (Rosdächer/Stehle 1996; Rehder 2003). Es wurden damit Vereinbarungen bezeichnet, in denen Gewerkschaften Einkommenskonzessionen und Flexibilisierungsmaßnahmen in Betrieben akzeptierten, um Beschäftigungsgarantien zu erlangen (Capelli 1983: 298; Mitchell 1994: 438; Kochan et al. 1994: 118). Nach Capelli war es kennzeichnend für die amerikanische Situation, dass die Gewerkschaften zumeist nur bereits beschlossene Entlassungen rückgängig machen konnten. Es gab kaum in die Zukunft gerichtete Garantien.

## 5. Beschäftigungspakte im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung der Automobilhersteller

In diesem Kapitel werden die Beschäftigungspakte bei Automobilherstellern im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen dargestellt. Die historische Darstellung soll vor allem zwei Fragen beantworten helfen, die für die Interpretation des Charakters der Beschäftigungspakte wichtig sind:

1. Steht der Abschluss der Beschäftigungspakte im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Krisen oder Schwierigkeiten? Oder finden sich Beschäftigungspakte auch in Zeiten wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen?
2. Welche Rolle spielt der Verlagerungsdruck beim Abschluss der Beschäftigungspakte?

Der Beginn der Untersuchungsperiode wurde nicht zufällig auf 1993 gelegt: Mag es bis dahin vereinzelte Vereinbarungen gegeben haben, die als Standort- oder Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bezeichnet werden können, so verbreitete und verankerte sich dieses Instrument erst seit Anfang der 1990er Jahre in der Automobilindustrie.

### 5.1 Volkswagen

Der heutige Volkswagen-Konzern umfasst die Markengruppen Volkswagen, Audi und VW-Nutzfahrzeuge. Die Markengruppe Volkswagen besteht aus Volkswagen, Škoda, Bentley und Bugatti. Im Folgenden soll nicht der gesamte Volkswagen-Konzern mit allen Marken, sondern die Marke VW und die Volkswagen AG im Fokus des Interesses stehen. Zwischen 1991 und 2004 stieg der Umsatz der Volkswagen AG von 24,2 Mrd. € auf 47,7 Mrd. €. Die Volkswagen AG produziert in Deutschland an den Standorten Wolfsburg (Pkw, Komponenten), Hannover (Nfz, Komponenten), Emden (Pkw), Salzgitter (Motoren), Braunschweig und Kassel (Komponenten). Die Beschäftigung der Volkswagen AG in Deutschland hat zwischen 1991 und 2004 von 126.800 auf 102.500 Mitarbeiter abgenommen.

Die Definition von Beschäftigungssicherungs- oder Standortsicherungsvereinbarungen bei Volkswagen ist nicht ganz so einfach wie bei den anderen Autoherstellern. Volkswagen ist kein Mitglied eines Arbeitgeberverbandes und verhandelt regelmäßig eigene Tarifverträge. Es ist nicht sinnvoll, jeden Tarifvertrag bei Volkswagen als eine Beschäftigungssicherungsvereinbarung zu bezeichnen – im folgenden werden daher gemäß der in der Einleitung gegebenen Definition solche Verträge behandelt, in denen explizit eine Beschäftigungs- oder Standortgarantie gegeben wurde.

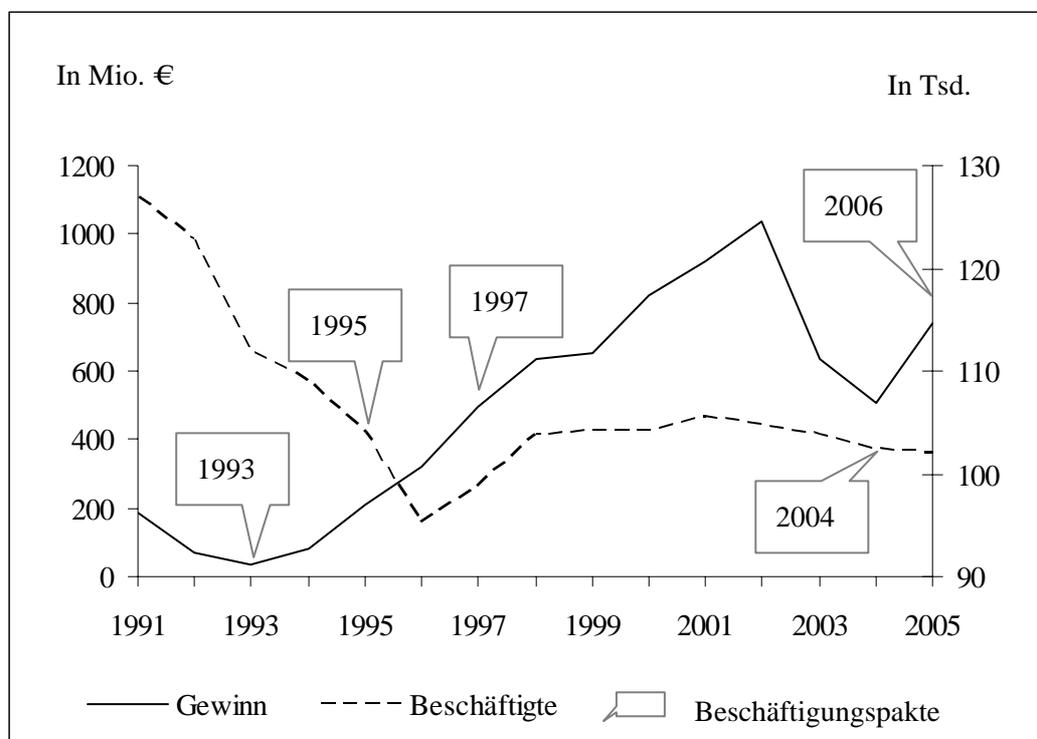
Bekanntermaßen geriet Volkswagen zu Beginn der 90er Jahre in eine tiefe Krise. Der Einbruch des Absatzes und der Erlöse zog einen massiven Beschäftigungsabbau nach sich, der zuerst durch die Nutzung der Fluktuation und durch Frühpensio-

nierungen aufgefangen wurde. Allerdings reichten diese Mittel schon bald nicht mehr – um in dieser Situation drohende Massenentlassungen zu verhindern, wurde 1993 durch einen Tarifvertrag zwischen Volkswagen und der IG Metall die 28,8-Stunden-Woche im Unternehmen eingeführt.

Die Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 28,8 Stunden rettete nach Auskunft der IG Metall etwa 20.000 Stellen bei Volkswagen in Deutschland. Das Ausmaß der Entlassungen, die ohne diese Vereinbarung gedroht hätten, wird klar wenn man berücksichtigt, dass trotz der Vereinbarung erst 1996 die Talsohle des Beschäftigungsabbaus bei der Volkswagen AG erreicht wurde. Zwischen 1991 und 1996 wurde die Beschäftigung in Deutschland um 25% reduziert, selbst nach der Vereinbarung von 1993 wurden etwa 15.000 Stellen – ohne Entlassungen – abgebaut.

Der VW-Beschäftigungspakt von 1993 hat ein großes Echo gefunden und ist bereits oft analysiert worden (vgl. Schulten/Seifert/Zagelmeyer 2002b). Es sei an dieser Stelle nur darauf verwiesen, dass die Monatslöhne durch die Umschichtung von verschiedenen Jahresleistungen sowie durch weitere Maßnahmen konstant gehalten wurden, was eine wichtige Forderung der IG Metall war. Das Jahreseinkommen der Beschäftigten sank um etwa 10% (WSI 1993). Im Tausch für diese weitgehende Arbeitszeitreduktion ohne vollen Lohnausgleich verzichtete VW auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 1995.

**Abb. 1: Gewinne, Beschäftigung sowie Beschäftigungspakte bei der Volkswagen AG**



Quelle: Geschäftsberichte. Gewinne nach Steuern bis 2000 nach HGB, ab 2000 nach IAS

Im Jahre 1995 wurde der nächste Tarifvertrag bei der Volkswagen AG verhandelt. Die Absatzzahlen und die Erlöse des Unternehmens begannen sich zu erholen: Nachdem der Umsatz des Unternehmens zwischen 1991 und 1994 um 12% gefallen war, stieg er im Jahre 1995 das erste Mal seit fünf Jahren. In dieser Situation war der Druck auf Einkommenskonzessionen in den Verhandlungen geringer als zwei Jahre zuvor, wenngleich die vereinbarten Lohnerhöhungen unter dem Metallflächenabschluss blieben. Die Gewerkschaft stimmte einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und einer Reduktion der Mehrarbeitszuschläge zu: Die zuschlagsfreie wöchentliche Arbeitszeit konnte bis zu 38,8 Stunden betragen, jährlich konnte an 12 Samstagen gearbeitet werden. Mehrarbeit wurde auf Arbeitszeitkonten gesammelt. Eine wichtige Konzession der IG Metall bestand in der Reduktion der Pausenzeiten, die faktisch auf eine Arbeitszeiterhöhung um 1,2 Wochenstunden ohne Lohnausgleich hinauslief. Im Gegenzug gab Volkswagen eine Beschäftigungsgarantie für die nächsten zwei Jahre ab.

Nach 1995 begannen die Umsätze und Gewinne der Volkswagen AG kontinuierlich zu steigen, auch die Beschäftigung nahm wieder leicht zu. Nichtsdestoweniger kündigte die Personalleitung bereits 1996 an, dass angesichts der geplanten Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen in den kommenden Jahren mehrere tausend Arbeitsplätze in Deutschland gefährdet waren (*Handelsblatt*, 18.9.1996). Unter den Antworten auf die Beschäftigungsprobleme stechen zwei neue Elemente hervor: Der Vorschlag der Einführung von Zeitwertpapieren zur Bewältigung eines früheren Ausscheidens aus dem Arbeitsleben sowie die Forderung nach einer VW-eigenen Zeitarbeitsfirma, um die Beschäftigung an Marktschwankungen anpassen zu können. 1997 führte VW den so genannten „Beschäftigungscheck“ und 1998 Zeitwertpapiere auf freiwilliger Basis ein, mit denen Arbeitszeit für den Vorruhestand gesammelt werden konnte. Angesichts günstiger Geschäftszahlen wurde im Jahre 1997 zudem ein Altersteilzeitmodell vereinbart, das den Forderungen der Beschäftigten entgegenkam und eine Aufstockung der Bezüge und der Rentenbeiträge während der Altersteilzeit über das gesetzlich festgelegte Niveau hinaus vorsah. In der Vereinbarung wurde die Beschäftigungsgarantie für die Mitarbeiter der Volkswagen AG bis Ende 1999 verlängert.

Zwischen 1997 und 2002 setzte sich der Anstieg der Umsätze und Gewinne von Volkswagen fort, bis zum Rekordergebnis von über 1 Mrd. € nach Steuern im Jahre 2002. Im Jahre 2003 erfolgte allerdings ein Einbruch, die Gewinne halbierten sich fast und erholten sich auch im Folgejahr 2004 nicht. Das positive Ergebnis wurde zudem nur durch die Finanzdienstleistungssparte getragen, während die Marke VW Verluste einbrachte. In diesem Kontext machte Volkswagen deutlich, dass die nächste Tarifrunde massive Kosteneinsparungen bringen musste. Im Herbst 2004 formulierte der damalige Personalvorstand Hartz das Ziel einer Senkung der Arbeitskosten um 30% bis zum Jahr 2011, was jährliche Einsparungen von ca. 2 Mrd. € bedeutete. Kurz davor hatte Mercedes-Benz durch Konzessionen der Arbeitnehmer Einsparungen von jährlich fast 500 Mio. € erreicht, noch parallel zu den Verhandlungen bei VW liefen die Auseinandersetzungen bei Opel, die in massiven Konzessionen der Beschäftigten endeten. Die Tarifverhandlungen bei Volkswagen wurden von Protesten

und Warnstreiks der Beschäftigten begleitet und endeten in einem langfristigen Beschäftigungspakt.

Das Unternehmen schloss betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2011 aus, akzeptierte die Festlegung einer Zielgröße von 103.000 Beschäftigten in Deutschland und gab konkrete Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte. Die IG Metall akzeptierte das Einfrieren der Monatslöhne bis 2007 und die Absenkung des Entgeltniveaus auf ein leicht über der niedersächsischen Fläche liegendes Niveau sowie die Erhöhung der Arbeitszeit auf 35 Wochenstunden für Neueinstellungen – was faktisch einen Einstieg in den Ausstieg aus dem Haustarifvertrag bedeutete. Damit setzte sich eine Entwicklung fort, die bereits mit dem Projekt 5000x5000 begonnen hatte. Ein weiteres Kernelement des Vertrages war die Verdopplung des Aufnahmevermögens der Arbeitszeitkonten auf  $\pm 400$  Stunden, womit der Umfang der zuschlagspflichtigen Mehrarbeit erheblich reduziert wurde. Zu weiteren Elementen des Vertrages gehören die obligatorische Verschiebung von 66 angesparten Mehrarbeitsstunden pro Jahr auf ein Lebensarbeitszeitkonto, das einen früheren Rentenantritt ermöglichen soll, sowie die Verpflichtung des Unternehmens auf die Verhandlung über die Einführung von Formen „innovativer Arbeitsorganisation“ – eine Verpflichtung, deren Umsetzung zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Okt. 2006) allerdings noch offen ist.

Das Unternehmen bezifferte die jährlichen Einsparungen durch den neuen Tarifvertrag mit rund 1 Mrd. € und kündigte an, bei den nächsten Tarifverhandlungen eine weitere Milliarde erstreiten zu wollen, um das im Vorfeld angekündigte Sparziel zu erreichen (*Handelsblatt*, 4.11.2004). Bereits 2005 forderte VW die IG Metall zu weiteren Lohnkosteneinsparungen auf. Trotz einer Unterauslastung des Standorts Wolfsburg drohte das Unternehmen mit der Vergabe der Produktion eines geplanten Geländewagens auf der Basis des Golf („Marrakesch“) nach Portugal, wenn die Lohnkosten nicht gesenkt werden würden und kündigte einen generellen Abbau von etwa 10.000 Arbeitsplätzen in Deutschland an, der allerdings ohne betriebsbedingte Kündigungen erreicht werden sollte. Zudem wurden immer neue Diskussionen über einen möglichen Verkauf von Komponentenwerken in die Öffentlichkeit getragen. Die IG Metall erreichte schließlich den Zuschlag für die Produktion des Geländewagens für Wolfsburg durch das Zugeständnis, das geplante Modell nicht von Beschäftigten im Haustarifvertrag, sondern bei der Auto5000 GmbH mit ihrem in etwa auf Flächenniveau liegenden Tarifvertrag bauen zu lassen.

Schon 2006 wurden Verhandlungen über eine Erneuerung der geltenden Beschäftigungssicherung bis 2011 aufgenommen. Das VW-Management forderte dabei vor allem eine Rückkehr zur 35-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich als das wesentliche Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte. Diese Forderungen barg jedoch in den Augen der IG Metall die Gefahr, zusätzliche Arbeitsplätze zu gefährden, wenn es keine Zusagen über eine Erhöhung der Produktion und Auslastung der deutschen Werke geben würde. Ende September 2006 wurde schließlich eine Einigung gefunden. Das Unternehmen sicherte die Vollausslastung des Standorts Wolfsburg durch den neuen Golf und ein zusätzliches Volumenmodell sowie die Erhöhung der Auslastung der deutschen Komponentenwerke zu. Auf Sei-

ten der IG Metall bestand die wichtigste Konzession in der Hinnahme einer Wochenarbeitszeiterhöhung auf 33 Stunden ohne Lohnausgleich.

## 5.2 Audi

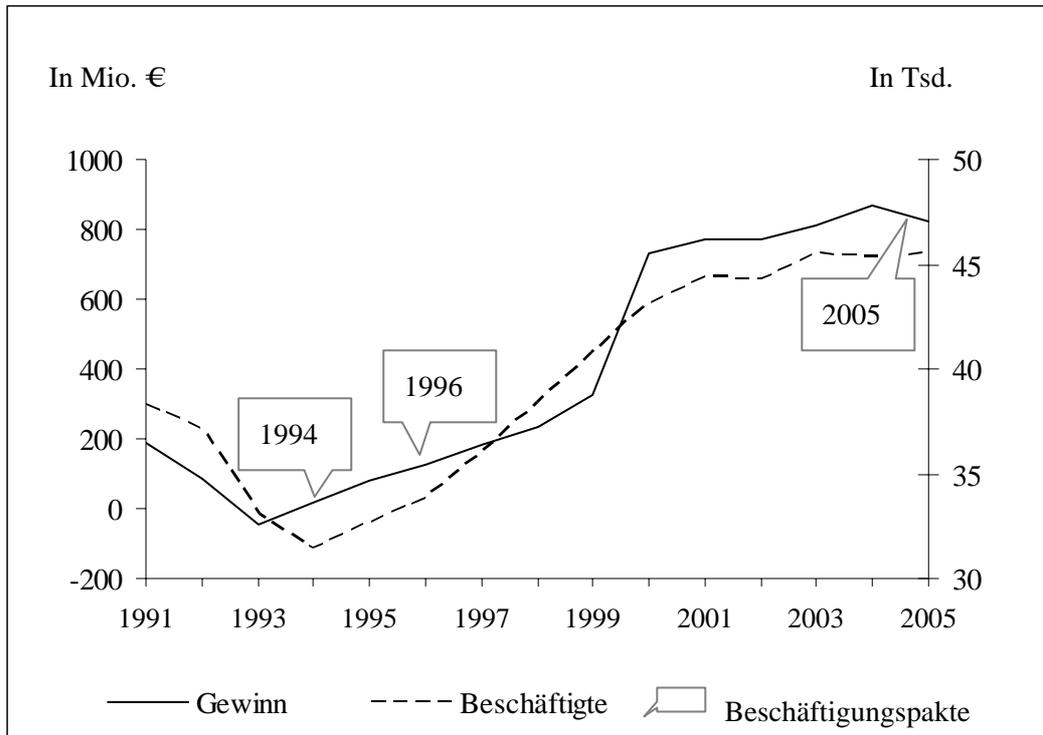
Audi ist eine Automobilmarke, deren Traditionen bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts reichen. 1958 wurde Audi von Daimler-Benz übernommen und 1964 an Volkswagen verkauft. Der Umsatz von Audi stieg von 9,6 Mrd. € im Jahre 1991 auf 24,5 Mrd. € im Jahre 2004. Audi produziert seine Fahrzeuge in Deutschland an den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm, die Motoren werden seit Mitte der 1990er Jahre in steigendem Ausmaß in Ungarn gebaut. Die Beschäftigung von Audi in Deutschland hat zwischen 1991 und 2004 von 33.800 auf 45.300 zugenommen.

Die erste Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bei Audi stand im Kontext eines massiven Einbruchs bei den Produktionszahlen und den Ergebnissen des Unternehmens. 1993 fiel die Produktion gegenüber dem Vorjahr um 30%, Audi machte einen Verlust von ca. 90 Mio. DM (46 Mio. €) nach Steuern. Bereits Anfang 1993 begann die Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat über einen „sozialverträglichen“ Abbau von 3.000 bis 4.000 Stellen zu verhandeln, schließlich wurden etwa 4.500 freiwillige Dienstaufhebungsverträge unterschrieben. Während des gesamten Jahres wurde immer wieder Kurzarbeit gefahren. Auch im Folgejahr blieb die Situation gespannt, die Produktion und die Erträge erholten sich nur geringfügig.

Vor diesem Hintergrund wurde der konzerninterne Wettbewerb zwischen Audi-Werk Ingolstadt sowie den Werken der anderen Volkswagen-Konzerngesellschaften in Martorell, Brüssel und Mlada Boleslav um die Produktion des geplanten Nachfolgemodells der Kompaktklasse ab 1996 zu einem Anstoß für den Abschluss einer Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung. Die Vereinbarung beinhaltete flexiblere Arbeitszeiten, Gruppenarbeit und die Reduzierung der Personalzusatzkosten und brachte ein Einsparvolumen von ca. 150 Mio. DM (77 Mio. €) pro Jahr. Bis 1996 wurde die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich um 10% verkürzt. Aufgrund der teilweisen Verrechnung der Lohnkürzung mit übertariflichen Entgeltbestandteilen reduzierte sich diese auf 6%. Als Gegenleistung verzichtete Audi auf betriebsbedingte Kündigungen bis 1996. Neben dem niedrigen Bedarf an Investitionen war die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung über die Vergabe des Kompaktwagens an Ingolstadt.

Die Situation des Unternehmens veränderte sich bereits 1995, wie in der oberen Abbildung deutlich wird. Die Produktion wuchs gegenüber dem Vorjahr um 25% und das Unternehmen kehrte noch vor dem ursprünglich angepeilten Termin (1996) zur 35-Stunden-Woche zurück. Im Jahre 1996 lief die Produktion des Kompaktwagens A3 an, die für einen weiteren Anstieg der Produktion und Auslastung bei Audi sorgte. In diesem Kontext wurde 1996 eine zweite Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen und 1997 verlängert. Audi verzichtete bis 2001 auf betriebsbedingte Kündigungen, garantierte die Übernahme von Auszubildenden und verpflichtete sich zur Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen. Das Unternehmen war aufgrund der schnell steigenden Auslastung vor allem an einer Flexibilisierung der Ar-

**Abb. 2: Gewinne, Beschäftigung in Deutschland sowie Beschäftigungspakte bei Audi**



Quelle: Geschäftsberichte. Gewinne nach Steuern bis 2000 nach HGB, ab 2000 nach IAS

beitszeiten interessiert. Durch die Vereinbarung wurde die Arbeit am Samstag in den normalen Arbeitszeitrahmen einbezogen und das Arbeitszeitkontenmodell weiterentwickelt. „Wir Arbeitgeber haben den Samstag über Jahrzehnte hergeschenkt“, bedauerte rückblickend der Audi-Personalchef (*Handelsblatt*, 9.7.1996).

Seit 1996 wuchs die Beschäftigtenzahl von Audi in Deutschland deutlich von knapp 34.000 auf 45.000 im Jahre 2004. In einem Kontext von mehreren „Rekordjahren“ für das Unternehmen seit dem Ende der 1990er kam es schließlich zu der Betriebsvereinbarung „Zukunft Audi“ im Jahre 2005. Die Vereinbarung resultierte nicht aus einer Unternehmenskrise. Im Jahre 2004 hatte Audi einen Rekordgewinn von 871 Mio. € nach Steuern gemacht. Das Unternehmen gab eine Beschäftigungsgarantie bis 2011. Als Konzession des Betriebsrats wurde zum einen eine Formel entwickelt, um die tariflich vereinbarten Kosten des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) einzusparen. Das neue ERA in der Metallbranche führt die Arbeitsbewertungs- und Eingruppierungssysteme für Arbeiter und Angestellte zusammen. Zur Vermeidung von möglichen Einkommensverlusten aufgrund der Neueinstufung wurde von den Tarifparteien ein Zuschlag von 2,79% des Entgeltvolumens vereinbart. Zur Einsparung dieser Kosten vereinbarte Audi mit dem Betriebsrat eine Absenkung der Entgeltlinie um 2,79% durch Reduktion übertariflicher Entgeltbestandteile, die in 2006 durch eine Einmalzahlung kompensiert werden sollte. Im Jahre 2007 wird dann die Flächentariferhöhung die Absenkung kompensieren, so dass die Einsparung der ERA-Kosten von den Beschäftigten nicht als Lohneinbußen gespürt wird. Zu den wei-

teren Konzessionen des Betriebsrats gehörten eine stärkere Mobilität der Beschäftigten durch die Einrichtung einer sogenannten „Personaldrehscheibe“<sup>6</sup>, eine Erhöhung der Arbeitszeit für die industrienahen Dienstleistungen (etwa 1.000 Beschäftigte in Gastronomie, Büroservice, Sicherheit, Mobilitätsservice, Transportlogistik, Teile von Gebäudeservice, CKD-Projekte). Die aus der Vereinbarung resultierende Senkung der Arbeitskosten von etwa 150 Mio. € ahmte die vorausgegangenen Abschlüsse beim Konkurrenten Mercedes (jährliche Arbeitskosteneinsparungen von etwa 500 Mio. €) und beim Mutterkonzern VW nach.

### 5.3 Opel

Opel gehört seit 1929 zum amerikanischen General Motors-Konzern. Zwischen 1991 und 1999 stieg der Umsatz der Opel AG (seit 2005 GmbH) von 13,9 Mrd. € auf 16,4 Mrd. €, um bis 2003 wieder auf 13 Mrd. € zu fallen. In Deutschland produziert Opel an den Standorten Rüsselsheim (Pkw, Komponenten), Bochum (Pkw, Komponenten), Eisenach (Pkw) und Kaiserslautern (Komponenten). Die Beschäftigung von Opel (ohne Eisenach) in Deutschland hat zwischen 1991 und 2004 von 56.800 auf 31.600 Mitarbeiter abgenommen.

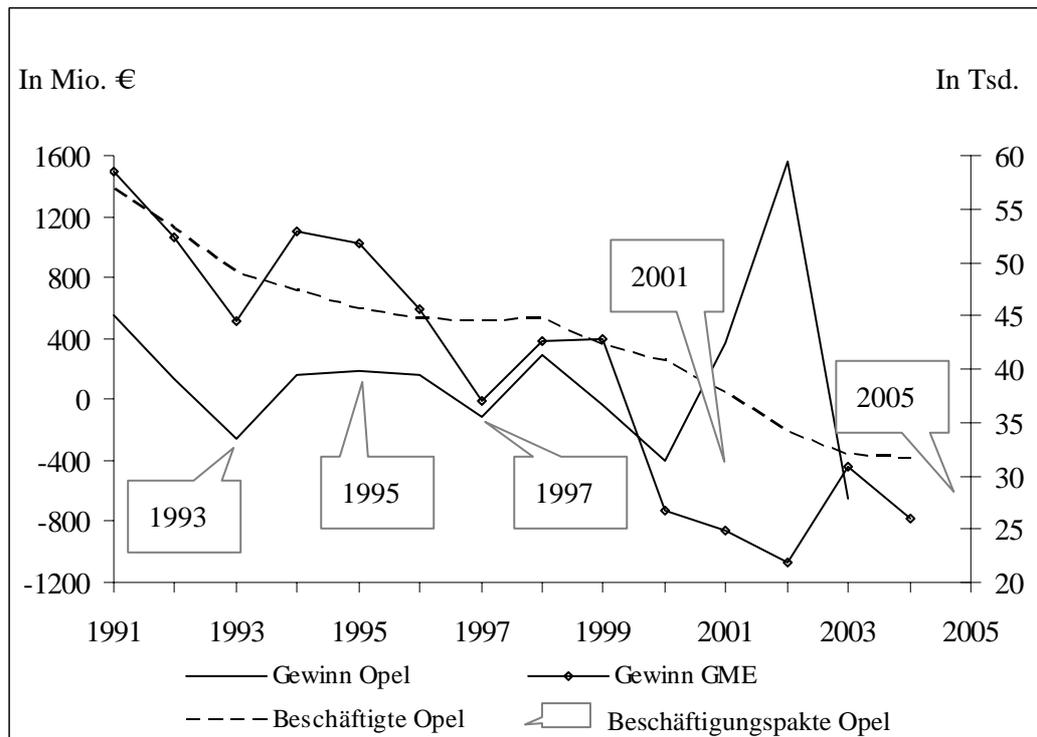
Opel befand sich 1993 in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation: Der Absatz brach um ca. 20% ein, die Internationalisierungsstrategie der Marke (Aufbau von Teile-Montagewerken außerhalb Europas) belastete das Ergebnis, die Schwäche des britischen Pfunds gegenüber der DM resultierte in einer ungünstigen Kostenrelation der deutschen Werke in internen GM-Vergleichen. Aufgrund von Anzeichen der Absatzschwäche begann das Unternehmen bereits 1992, Arbeitsplätze in den Werken in Bochum und Rüsselsheim durch Nutzung der Fluktuation, durch Vorruhestandsprogramme und durch die Nichtverlängerung von befristeten Verträgen abzubauen, und setzte massiv Kurzarbeit ein. Darüber hinaus wurden die Aufgabe der Produktion des Vectra in Rüsselsheim sowie das Outsourcing von Teilen der Fertigung mit bis zu 3.600 betroffenen Arbeitsplätzen im Werk diskutiert.

Ende 1993 kam es zu dem Abschluss des ersten Standortsicherungspaktes bei Opel (vgl. Schulten/Seifert/Zagelmeyer 2002a). Die Betriebsvereinbarung sah eine Verlangsamung des künftigen Lohnwachstums vor: Die Tarifierhöhungen von 1994 bis 1997 sollten nur dann voll übernommen werden, wenn sie 2% nicht überschritten. Höhere Werte sollten ganz oder teilweise auf übertarifliche Entgeltbestandteile angerechnet werden. Für 1993 wurde nur 70% des Weihnachtsgeldes ausgezahlt, die restlichen 30% erst im Folgejahr. Ein wichtiger Punkt war die Bindung des Weihnachtsgelds ab 1995 an eine Senkung der Abwesenheitszeiten im Jahre 1994 auf weniger als 7% und ab 1996 weniger als 6%. Im Jahre 1992 hatten die Abwesenheitszeiten noch 9,9% betragen.

---

6 Die „Personaldrehscheibe“ übernimmt neu eingestellte Mitarbeiter, übernommene Auszubildende und befristete Beschäftigte für einen Zeitraum von max. 24 Monaten. Die betroffenen Mitarbeiter können flexibel in allen Audi-Werken eingesetzt werden.

**Abb. 3: Gewinne, Beschäftigung sowie Beschäftigungspakte bei der Opel AG (GM Europe)**



Quelle: Geschäftsberichte. Gewinne nach Steuern. Opel nach HGB, GME nach IAS

Der Betriebsrat erreichte zwar im Gegenzug keine Beschäftigungsgarantie – in den Folgejahren wurden durch „sozialverträgliche“ Maßnahmen weitere Arbeitsplätze abgebaut –, das Unternehmen sicherte aber den Erhalt aller deutschen Standorte zu und verschob die Entscheidung über 43 geplante Outsourcingprojekte um drei Jahre. In dieser Zeit sollten die betroffenen Werke und Betriebsräte Wege finden, um die eigene Produktion gegenüber Fremdangeboten wettbewerbsfähig zu machen.

Aufgrund der Rationalisierungsmaßnahmen und des Beschäftigungsabbaus besserte sich die Situation des Unternehmens bereits 1994. Opel meldete eine volle Auslastung aller deutschen Werke und machte wieder Gewinn. Die Abwesenheitszeiten sanken bis 1996 auf 5%. Nach Unternehmensangaben konnten in den Jahren 1994 und 1995 Produktivitätsanstiege in der Größenordnung von 10% jährlich, mit einem Einsparvolumen von gut 500 Mio. DM (255 Mio. €), erreicht werden. Zwischen 1994 und 1997 investierte Opel ca. 700 Mio. DM (360 Mio. €) in eine Rundumerneuerung des Werks in Rüsselsheim.

Die Einsparungen aufgrund des Produktivitätsanstiegs wurden jedoch durch die aus der anhaltenden DM-Stärke resultierenden Währungseinbußen auf wichtigen Exportmärkten für Opel wie Italien und Spanien vollständig aufgezehrt und die Diskussionen um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Werke hielten daher an. Im Herbst 1995 wurde der Standortsicherungsvertrag von 1993 nachverhandelt. Das Unternehmen konnte eine Reduktion der Tariferhöhungen für 1996 und 1997 auf 1,6% durchsetzen, der Rest sollte auf übertarifliche Entgeltbestandteile angerechnet

werden. Im Gegenzug gewährte das Unternehmen eine Beschäftigungsgarantie bis Ende 1997 und eine Übernahmegarantie für die Auszubildenden. Ende 1995 und Anfang 1996 wurde im Werk Bochum ein Arbeitszeitkorridor zwischen 30 und 40 Wochenstunden als Flexibilitätsinstrument eingeführt.

Die Erholung der Gewinne in den Jahren 1994 bis 1996 erwies sich nicht als dauerhaft. Bereits 1997 rutschte Opel wieder in die roten Zahlen, die Marktanteile in Deutschland und Europa gingen zurück. Unterschiedliche Vorstellungen der amerikanischen Konzernführung und der deutschen Opel-Führung über das Profil und die Entwicklungsstrategie von Opel wirkten sich negativ auf die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aus: Während die deutsche Opel-Führung eine produkt- und qualitätsorientierte Konzentration auf europäische Kundenwünsche anstrebte, sah die Konzernführung in Opel einen Massenhersteller, der vor allem Weltautos wie den Kleinwagen Corsa bauen sollte.

Vor diesem Hintergrund fanden die Verhandlungen zum nächsten Standortsicherungsvertrag bei Opel statt. Während der Verhandlungen kam es zu Auseinandersetzungen zwischen dem Eurobetriebsrat und dem Management über die Durchführung einer von der GM-Konzernzentrale in Auftrag gegebene Benchmarking-Studie über alle europäischen Standorte, die schließlich erst nach einigen Konflikten und mit einigen Modifikationen stattfinden konnte (vgl. Eller-Braatz/Klebe 1998). Kurz vor Abschluss der Verhandlungen heizte der GM-Europe-Chef Hughes die Stimmung auf, indem er den Abbau von 20-30% der Arbeitsplätze in Europa ankündigte. Ende 1997 wurde schließlich ein Kompromiss gefunden. Die Beschäftigten akzeptierten eine Anrechnung von jeweils 1,25% der kommenden Tarifierhöhungen bis 2002 auf über-tarifliche Entgeltbestandteile. Die volle Auszahlung des Weihnachtsgeldes blieb an die Unterschreitung der 6%-Marke bei Abwesenheitszeiten gebunden. Der Betriebsrat stimmte einem „sozialverträglichen Beschäftigungsabbau“ von 3.000-4.000 Stellen zu – was deutlich unter der Forderung von Hughes lag. Das Unternehmen versprach Investitionen für Rüsselsheim und Kaiserslautern und verzichtete auf betriebsbedingte Kündigungen bis 2002.

Allerdings besserte sich auch in den Jahren nach 1997 die Situation des Automobilherstellers nicht. Zwischen 1997 und 2002 halbierte sich in Deutschland der Marktanteil Opels von ca. 18% auf weniger als 10% (*Handelsblatt*, 18.4.2002), das Unternehmen rutschte tief in die Verlustzone. Als Reaktion auf die Verluste hob Opel im Jahre 2001 das Sanierungsprogramm „Olympia“ aus der Taufe. Neben Veränderungen in der Produktpolitik zielte das Programm auf eine Verringerung der Produktionskapazität in Europa um etwa 15% ab. Für Deutschland wurde ein Abbau von 2.500 Arbeitsplätzen gefordert. Nach Verhandlungen akzeptierte der Gesamtbetriebsrat eine teilweise Anrechnung von Tarifabschlüssen in den Jahren 2002/03 auf über-tarifliche Entgeltbestandteile. Zudem sollte in diesen beiden Jahren nur 70% des Weihnachtsgeldes ausgezahlt werden. Als Kompensation für diesen Einkommensverzicht wurden für die Jahre 2004 und 2005 Sonderzahlungen des Unternehmens an die Beschäftigten vereinbart und betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

Im Jahre 2003 schienen Opel und GM Europe aus dem Größten heraus zu sein, die Verluste nahmen deutlich ab. Allerdings blieben die Überkapazitäten des

Konzerns bestehen. Als sich Ende 2003 wieder eine Nachfrageschwäche zeigte, vereinbarten der Betriebsrat und Opel eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit im Stammwerk Rüsselsheim von 35 auf 30 Wochenstunden für 2004 bei nur teilweisem Lohnausgleich (Bezahlung für 32,6 Stunden) für die rund 5.500 Mitarbeiter in der Produktion. Zudem wurde vereinbart, dass die übrigen 15.500 Beschäftigten (Angestellte) in Rüsselsheim im Jahre 2004 drei Stunden pro Monat unbezahlte Mehrarbeit leisten. Das gesamte Sparvolumen dieser Maßnahmen wurde auf etwa 100 Mio. € geschätzt.

Trotz dieser wiederholten Kostensenkungsprogramme verschärfte das amerikanische GM-Management im Jahre 2004 die Diskussion über die Restrukturierung seiner europäischen Töchter. Die Konzernspitze warf den europäischen Marken Opel, Vauxhall und Saab vor, sich wie autonome Firmen zu benehmen, zu wenig gemeinsame Komponenten zu nutzen und Doppelentwicklungen nicht zu vermeiden. Mit diesen Vorwürfen wurde ein Kurswechsel in der europäischen Organisation eingeleitet. Opel und die beiden anderen GM-Töchter mussten die Verantwortung für Finanzen, Konstruktion, Einkauf, Fertigung, Marketing und Planung an die GM-Zentrale in Zürich abgeben.

Während auf der einen Seite Kompetenzen des europäischen Headquarters in Zürich auf Kosten der nationalen Markenzentralen gestärkt wurden, wurde auf der anderen Seite der Entwicklungsstandort Rüsselsheim gestärkt. Die Entwicklungsverantwortung für die Mittelklasse-Modelle des ganzen Konzerns wurde 2004 bei Opel in Rüsselsheim zentralisiert. Ein Jahr später sollte auch die Verantwortung für die Entwicklung aller europäischen Kompaktklasse-Modelle an Rüsselsheim vergeben werden. Diese Bedeutungszunahme des Rüsselsheimer Entwicklungszentrums steht jedoch in Kontrast zu dem Druck, der durch den Standortwettbewerb auf den deutschen Produktionswerken lastet.

Im Jahre 2004 initiierte das Management einen Wettbewerb zwischen dem Werk in Rüsselsheim und dem neuen GM-Werk in Gliwice (Polen) um einen Teil der Zafira-Produktion aus Bochum, die in Bochum Platz für die Produktion des neuen Astra machen sollte. Der Opel-Gesamtbetriebsrat versuchte, Druck für eine Entscheidung zugunsten Rüsselsheims zu entfalten; im Juni 2004 fand ein einständiger Warnstreik statt. Das GM-Management entschied sich allerdings für die Produktion der rund 100.000 Zafiras in Gliwice und verlagerte als Kompensation nur die Produktion von 20.000 Vectras aus Ellesmere Port nach Rüsselsheim.

Im Anschluss an die Entscheidung für Gliwice begannen die Verhandlungen für eine mittelfristige Beschäftigungsstrategie bei Opel, den so genannten „Zukunftsvertrag“. Im Hintergrund der Verhandlungen wurde vom Konzern der nächste Standortwettbewerb inszeniert: GM kündigte an, dass die Nachfolgeneration des Opel Vectra und des Saab 9-3 auf einer Plattform und ab 2008/09 nur an einem Standort produziert werden würde – was eine Bedrohung für Rüsselsheim (6.000 Mitarbeiter in der Vectra-Produktion) oder für Trollhättan (5.600 Mitarbeiter bei der Saab-Produktion) bedeutete. Gleichzeitig verkündete der Konzern, 12.000 Stellen in Europa streichen zu wollen, davon 90% bereits 2005.

Im Konkurrenzkampf zwischen Rüsselsheim und Trollhättan boten beide Seiten dem Unternehmen ein weit reichendes Entgegenkommen an. Die schwedischen Gewerkschaften offerierten eine Arbeitszeiterhöhung und die Zustimmung zur Einstellung von bis zu 10% der Mitarbeiter auf der Basis von Kurzzeitverträgen, die schwedische Regierung versprach Infrastrukturmaßnahmen im Volumen von 1,1 Mrd. €. Der Opel-Betriebsrat in Deutschland offerierte Zugeständnisse bei Lohnkosten und Arbeitszeiten, die Bundesregierung versprach Unterstützung bei der Finanzierung der Qualifizierungsgesellschaften für die überschüssigen Opel-Mitarbeiter.

Die Verhandlungen wurden von massiven Protesten begleitet. Der Konzernbetriebsrat organisierte einen europaweiten Protesttag, in Bochum brach ein einwöchiger wilder Streik aus, der beinahe der Kontrolle der Betriebsräte entglitt. Der schließlich gefundene Kompromiss fiel zugunsten der deutschen Standorte aus. Das Werk in Rüsselsheim erhielt den Zuschlag für den Bau der europäischen Mittelklassemodelle, betriebsbedingte Kündigungen und Werksschließungen wurden europaweit bis 2010 ausgeschlossen. Bei Opel in Deutschland wurde ein Abbau von 9.500 Arbeitsplätzen beschlossen, wobei etwa 3.000 Mitarbeiter in Altersteilzeit und 6.500 Mitarbeiter freiwillig in eine Beschäftigungsgesellschaft wechseln sollten. Die zur Beschäftigungsgesellschaft wechselnden Mitarbeiter erhielten Abfindungen, deren Höhe vom Monatsgehalt und von der Betriebszugehörigkeit abhing. Der Betriebsrat stimmte zu, die Tarifabschlüsse 2004/05 vollständig, jene zwischen 2006 und 2010 in Höhe eines Prozentpunktes auf die übertariflichen Entgeltbestandteile anzurechnen. Die Arbeitszeit wurde weiter flexibilisiert, indem ein genereller Zeitkorridor von 30 bis 40 Wochenstunden bei einer Bezahlung von 35 Stunden eingerichtet wurde.

Die Umstrukturierung des Konzerns schien in den Folgemonaten erst einmal zu greifen. Im zweiten Quartal 2005 erzielte GM Europe das erste Mal seit fünf Jahren wieder ein positives operatives Ergebnis. Allerdings begann bereits Anfang des Jahres 2006 eine neue Diskussion über Standortverlagerungen und Kostensenkungen. Im März 2006 kündigte der Opel-Europe-Chef Hans Demant an, dass für die nächste Generation des Opel Astra ab 2007/08 eventuell eines der bisherigen vier Werke (Bochum, Gliwice, Antwerpen, Ellesmere Port) nicht mehr gebraucht werden würde.

Trotz des zunehmenden Standortwettbewerbs bei Opel hat seit dem Ende der 1990er Jahre ein bemerkenswerter Wandel der Verhandlungskonstellation stattgefunden. Noch die Vereinbarung von 1997/98 war ohne Absprache mit Gewerkschaftsvertretern anderer europäischer Werke von General Motors abgeschlossen worden – und war Ergebnis eines Unterbietungswettbewerbs gewesen. Rückwirkend wird diese Strategie vom deutschen Betriebsrat als ein Fehler eingeschätzt. In folgenden Verhandlungsrunden wurde daher der Europäische Betriebsrat zu einem immer wichtigeren Akteur, der sich um die Durchsetzung der Linie bemühte, keine nationalen Standortvereinbarungen ohne einen Europäischen Rahmenvertrag mehr abzuschließen. Seit dem Jahr 2000 sind bei General Motors mittlerweile vier Europäische Rahmenvereinbarungen abgeschlossen worden (2000: Vereinbarung zur Allianz GM-Fiat, 2001: Vereinbarung zur Erhaltung des Standortes Luton, 2001: Vereinbarung zum Restrukturierungsprogramm „Olympia“, 2004: Vereinbarung zum europaweiten Restrukturierungsprogramm). Die Grundposition des Europäischen Be-

triebsrats bei GM beruht dabei auf zwei Prämissen: Keine Standortschließungen in Europa und eine gleichmäßige Verteilung der Restrukturierungslasten auf alle Standorte. Wenngleich die Rolle der Europäischen Rahmenvereinbarungen und die Durchsetzungsfähigkeit des EBR an dieser Stelle nicht analysiert werden können, ist damit eine bemerkenswerte Alternative zu rein national ausgerichteten Beschäftigungssicherungsstrategien formuliert (Pulignano 2006).

## 5.4 Ford

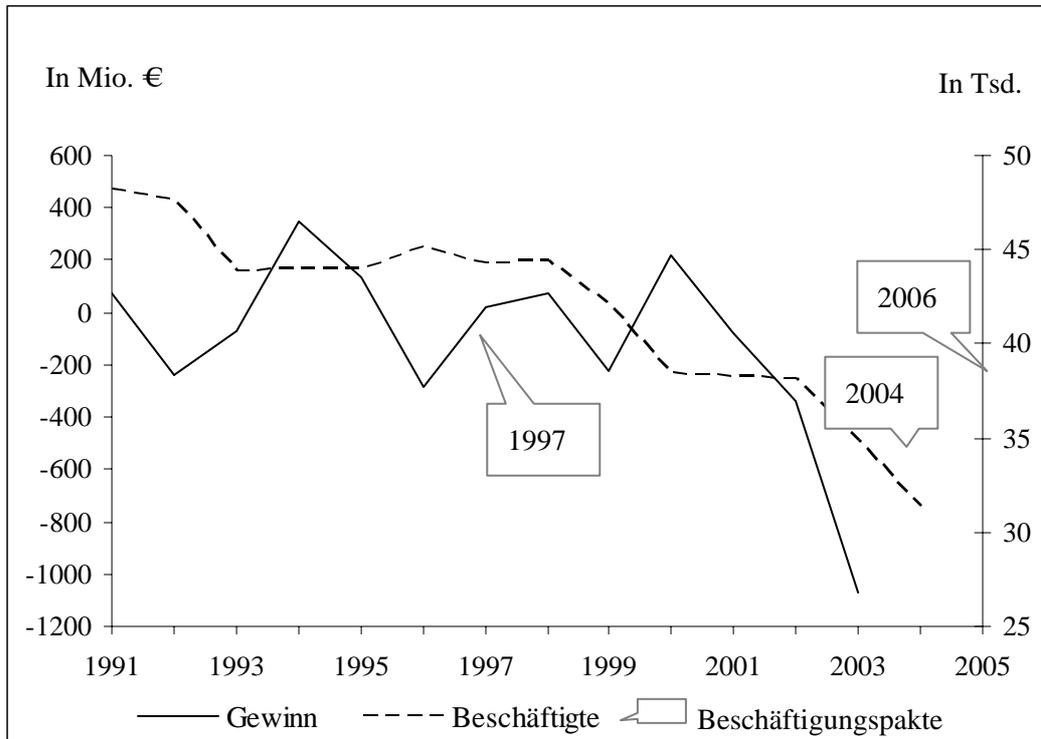
Seit 1925 produziert Ford in Deutschland. Die Ford Werke AG (ab 2004 GmbH) mit Hauptsitz in Köln ist neben Ford Britain der wichtigste Pfeiler von Ford Europe. Der Umsatz der Ford Werke AG stieg zwischen 1991 und 2004 von 11,4 Mrd. € auf etwa 14 Mrd. €. In Deutschland produziert Ford seine Fahrzeuge an den Standorten Köln und Saarlouis und besitzt ein Forschungszentrum in Aachen. Die Komponentenwerke Düren, Berlin und Wülfrath gingen ab dem Jahr 2000 an Visteon über. Die Beschäftigung von Ford in Deutschland hat zwischen 1991 und 2004 von 35.500 auf 28.000 abgenommen, 3.200 ehemalige Ford-Mitarbeiter in Deutschland arbeiteten 2004 für Visteon.

Ford war der Vorreiter von Standortsicherungsvereinbarungen in Deutschland. Im Jahre 1984 machten die Ford Werke AG in Deutschland einen Verlust von 153 Mio. € (300 Mio. DM) bei einem Umsatz von 6,5 Mrd. €, im Jahre 1985 belief sich der Verlust auf 128 Mio. € (250 Mio. DM). In dieser Situation wurde ein Standortsicherungsabkommen abgeschlossen, das die Reduktion übertariflicher Lohnbestandteile im Tausch gegen eine Bestandsgarantie für das Produktentwicklungszentrum in Köln beinhaltete.

Nach einigen Rekordjahren am Ende der 80er brachen zu Anfang der 90er Jahre wie bei allen Herstellern so auch bei Ford die Absatzzahlen und die Erträge ein, das Unternehmen machte in den Jahren 1992 und 1993 Verlust. Neben einem Milliardeninvestitionsprogramm in die Entwicklung neuer Produkte und neuer Produktionsanlagen sowie generellen Kostensenkungsprogrammen reagierte das Unternehmen mit Kurzarbeit und Stellenabbau – in Deutschland wurden zwischen 1991 und 1993 etwa 5.000 Arbeitsplätze abgebaut. Es kam in dieser Phase nicht zu einer Beschäftigungssicherungsvereinbarung wie bei anderen Automobilherstellern in Deutschland.

Bereits 1994 besserte sich die Situation des Unternehmens deutlich (siehe Abbildung 4), die Absatzzahlen stiegen kräftig. Statt Kurzarbeit wurden Sonderschichten in den Werken in Köln und Saarlouis nötig. Allerdings handelte es sich nicht um die vom Management erhoffte Trendwende. Bereits 1996 machten die Ford Werke wieder Rekordverluste in Höhe von 550 Mio. DM (280 Mio. €) nach Steuern. Es begannen Spekulationen über die Verlagerung der Produktion aus Deutschland ins Ausland, der Gesamtbetriebsrat befürchtete einen Verlust von 2.500 Arbeitsplätzen (*Handelsblatt*, 26.6.1996). Das Management verwies immer wieder darauf, dass das Modell Fiesta im neuen Werk im spanischen Valencia um etwa 1.000 DM billiger gebaut werden könne als in Deutschland.

**Abb. 4: Gewinne, Beschäftigung sowie Beschäftigungspakte bei der Ford Werke AG**



Quelle: Geschäftsberichte. Gewinn nach Steuern, nach HGB. Beschäftigung inkl. des belgischen Werks in Genk. Seit 2004 veröffentlicht Ford Deutschland keine Geschäftszahlen mehr.

Vor diesem Hintergrund kam es 1997 zu der nächsten Beschäftigungssicherungsvereinbarung. Die Vereinbarung umfasste Investitionszusagen für die Werke Köln, Saarlouis, Düren, Wülfrath und Berlin. Im Gegenzug wurden weitere Kürzungen überbetrieblicher Leistungen sowie ein Modell zur Arbeitszeitflexibilisierung vereinbart. Die Tarifierhöhungen 1997 und 1998 sollten mit übertariflichen Entgeltbestandteilen verrechnet werden. Als Mittel der Arbeitszeitflexibilisierung wurde ein jährlicher 70-Mehrstunden-Korridor eingeführt, innerhalb dessen keine Mehrarbeitszuschläge gezahlt werden mussten. Das Unternehmen bezifferte die jährliche Kostenentlastung mit 120 Mio. US-\$ (106 Mio. €).

In den Folgejahren erholten sich die Gewinne leicht, die Rentabilität von Ford Deutschland blieb aber niedrig. Dabei war die Situation unter den europäischen aber auch unter den deutschen Werken sehr unterschiedlich. Das komplett überholte Werk in Saarlouis, das den neuen Ford Focus produzierte, lief mit voller Auslastung und galt wegen seiner Produktivität als Vorbild unter den europäischen Werken, während im Kölner Werk Kurzarbeit gefahren wurde. Aufgrund der geringen Nachfrage wurde im britischen Werk Dagenham bereits nur noch mit einer Schicht gearbeitet. 1999 drohte der Vorstandschef der Ford Werke AG Zimmermann: „Wir haben in Europa ein Werk zu viel“ (*Handelsblatt*, 2.8.1999). In dem konzerninternen Wettbewerb konnten sich schließlich die deutschen Werke ohne zusätzliche Standortsicherungs-

vereinbarungen durchsetzen. Das Unternehmen entschied sich im Jahre 2000, für ca. 800 Mio. DM (410 Mio. €) das Werk in Köln zu modernisieren und für die Fiesta-Produktion auszubauen. Dafür fiel die Entscheidung, die Produktion des Fiesta im britischen Dagenham zu beenden und das Werk schließlich zu schließen.

Trotz einer Produktoffensive machten allerdings die Ford Werke bereits 2003 einen Rekordverlust von 1,12 Mrd. €. In Deutschland reagierte das Unternehmen mit einem speziellen Pensionierungs- und Abfindungsangebot an die Mitarbeiter. Das Ziel war eine Personalreduktion von 1.700 Stellen vor allem im Werk Köln, die allerdings nur zu etwa 2/3 realisiert wurde. Im Kontext der massiven Verluste des Unternehmens begannen Ende 2003 die Verhandlungen für eine weitere Beschäftigungssicherungsvereinbarung. Beobachter verwiesen allerdings darauf, dass die dramatischen Verluste bei Ford Deutschland auch eine „konzernpolitische Maßnahme“ sein könnten: Die Zentrale in Dearborn kann die Einnahmen von Ford in Europa durch die Abgabepreise der Ford-Werke an andere Konzernbereiche steuern. Mit den Verlusten könnte also gezielt Druck auf die Arbeitnehmerseite ausgeübt worden sein (*Handelsblatt*, 23.1.2004).

Anfang 2004 wurde schließlich eine Vereinbarung abgeschlossen. Die Beschäftigten willigten in die Streichung zahlreicher übertariflicher Leistungen ein, die Tarifierhöhung 2004 wurde auf die übertariflichen Leistungen angerechnet. Im Tausch willigte die Unternehmensleitung in eine zweijährige Beschäftigungsgarantie ein. Das Unternehmen bezifferte die jährlichen Einsparungen auf über 200 Mio. € pro Jahr.

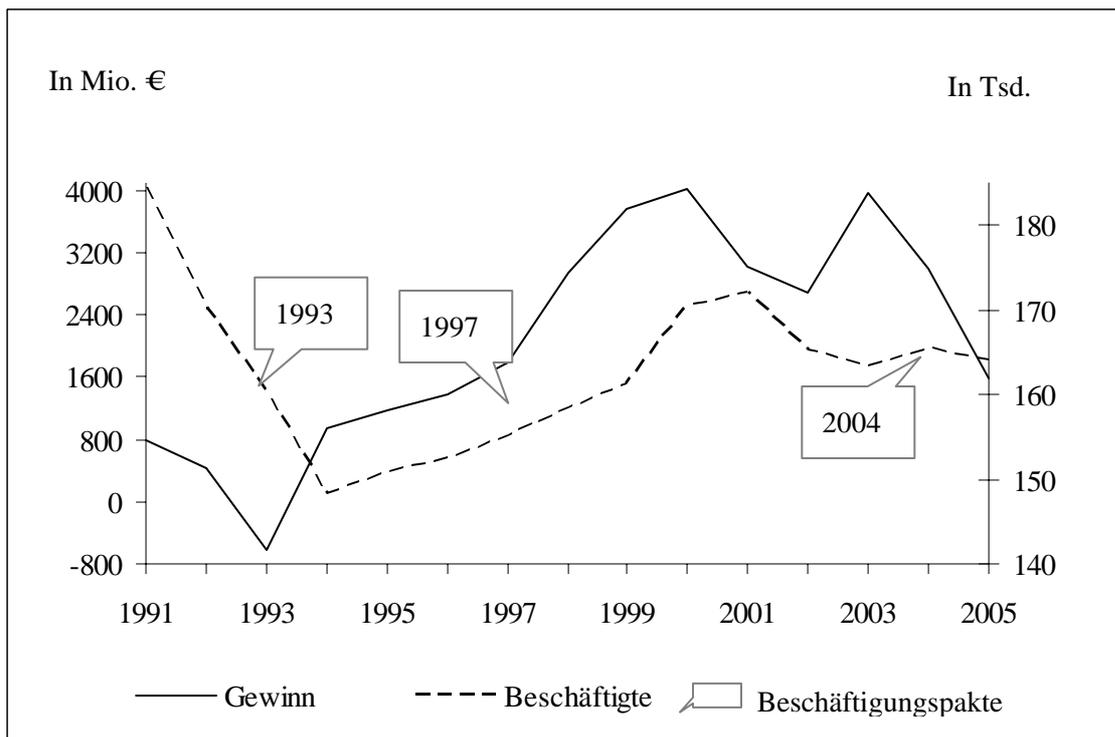
Bereits anderthalb Jahre später begannen die Verhandlungen für den nächsten Beschäftigungssicherungsvertrag. Im März 2006 wurde schließlich ein Beschäftigungspakt abgeschlossen, der einen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2011 sowie eine Übernahmegarantie für jährlich 150 Auszubildende beinhaltete. Das Unternehmen gab für die deutschen Standorte Produkt- und Investitionszusagen ab. Der Preis für die fünfjährige Beschäftigungsgarantie bestand in der Zustimmung, bis zu 6,5 Prozentpunkte der kommenden Tarifierhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile anzurechnen. Damit wird Ford bis 2011 das Flächentarifniveau erreicht haben. Für alle Neueinstellungen gilt ab 2006 der Flächentarif. Zudem wurden Lebensarbeitszeitkonten eingeführt, die auf Wunsch der Beschäftigten eingerichtet werden und zum früheren Ausscheiden aus dem Arbeitsleben dienen können. Für AT-Beschäftigte wurde die Arbeitszeit mit vollem Lohnausgleich auf 40 Stunden angehoben (*FTD*, 6.3.2006).

## **5.5 Mercedes-Benz**

Mercedes-Benz ist heute Teil des DaimlerChrysler-Konzerns. Der weltweite Umsatz der Geschäftsbereiche Mercedes Car Group und Commercial Vehicles stieg von 34 Mrd. € im Jahre 1991 auf 84 Mrd. € im Jahre 2004. Die Mercedes Car Group umfasst heute neben Mercedes-Benz auch die Marken Smart und Maybach, die Commercial Vehicles Division umfasst neben Mercedes-Benz die amerikanische Marke Freightliner und einige weitere kleine Marken. In Deutschland produziert Mercedes-Benz an den Standorten Berlin (Pkw, Motoren, Komponenten), Bremen (Pkw), Düs-

seldorf (Nfz), Hamburg (Komponenten), Kassel (Komponenten), Ludwigsfelde (Pkw), Mannheim (Motoren, Komponenten), Rastatt (Pkw, Komponenten), Sindelfingen (Pkw), Untertürkheim (Motoren, Komponenten) und Wörth (Nfz). Die Beschäftigung von Mercedes-Benz in Deutschland hat zwischen 1991 und 2004 von 184.000 auf 165.000 abgenommen.

**Abb. 5: Gewinne, Beschäftigung in Deutschland sowie Beschäftigungspakte bei Mercedes (Pkw und Nfz)**



Beschäftigungsdaten für Pkw- und Nfz-Sparte sowie Fahrzeugvertrieb, ohne interne Dienstleistungssparte sowie Geschäftsbereiche des Konzerns wie Luft- und Raumfahrt, Bahnsysteme oder MTU. Gewinne für Pkw- und Nfz-Sparte.

Quelle: Geschäftsberichte. Gewinne nach Steuern bis 1996 nach HGB, ab 1997 nach US-GAAP

Wie alle anderen Hersteller befand sich auch Mercedes zu Anfang der 90er Jahre in einer Krise. Die Gewinne fielen, im Jahre 1993 machte Mercedes einen Rekordverlust von 1,2 Mrd. DM (613 Millionen €). In den Jahren 1992 und 1993 fand an vielen deutschen Standorten Kurzarbeit statt, durch die Ausnutzung der Fluktuation, das Auslaufen befristeter Verträge und die Möglichkeiten zur Frühverrentung wurde zudem massiv Personal abgebaut. Freiwillige Leistungen des Unternehmens an Mitarbeiter, die nicht in Betriebsvereinbarungen abgesichert waren, wurden gestrichen (Zulagen beim Weihnachtsgeld, Entfernungszulage u.a.).

Vor diesem Hintergrund führte die Diskussion über den zukünftigen Produktionsstandort für den geplanten Mercedes Kleinwagen (A-Klasse) zum Abschluss einer Vereinbarung zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Mercedes hatte neben

dem Standort Rastatt Alternativstandorte in England, Frankreich und Tschechien geprüft, wobei sich für Letzteren Kostenvorteile in Höhe von jährlich 200 Mio. DM ergaben. Da der Standort Rastatt allein nicht in der Lage gewesen wäre, die erforderlichen Kostensenkungen zu leisten, um eine wettbewerbsfähige Position zu erreichen, vereinbarte der Gesamtbetriebsrat mit dem Unternehmen eine Anrechnung von jeweils einem Prozentpunkt der tariflichen Lohnerhöhung auf die übertariflichen Entgeltbestandteile in den Jahren 1995 und 1996 für alle Mercedes-Beschäftigten in Deutschland. In Rastatt selbst wurde zudem die einschichtige Samstagsarbeit eingeführt. Für alle Werke wurde in Abhängigkeit von ihrer Situation das Vorziehen der Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden ermöglicht, wobei die Monatslöhne nicht gesenkt wurden, aber eine mögliche Verrechnung mit dem Weihnachtsgeld abgesprochen wurde. Mercedes verzichtete im Gegenzug für all diese Maßnahmen auf betriebsbedingte Kündigungen bis Mitte 1995 und vergab die Produktion der geplanten A-Klasse an Rastatt. In den Folgejahren wurden Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten und zur Ausdehnung der Betriebszeiten an allen Standorten eingeführt.

Im Jahre 1994 sank die Beschäftigung durch die Nutzung der Fluktuation und durch Frühverrentungen weiter, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens erholte sich aber wieder. Ab 1995 sollte auch die Beschäftigung wieder ansteigen, sie erreichte in Deutschland aber nie mehr den Umfang vom Anfang der 90er Jahre. Das lag nicht zuletzt daran, dass Mercedes seine Internationalisierungsstrategie begann (Pkw-Bereich) bzw. intensivierte (Nutzfahrzeugbereich). Der Anteil der Beschäftigung von Mercedes (Pkw und Nfz) außerhalb Deutschlands an der Gesamtbeschäftigung stieg von 22% im Jahre 1991 auf 38% im Jahre 2004, wobei im Nutzfahrzeugbereich im Jahre 2004 62% der Beschäftigten außerhalb Deutschlands arbeiteten, im Pkw-Bereich 12%.

Den Anstoß zum nächsten Beschäftigungspakt gaben Probleme der Nutzfahrzeugsparte. Ende 1996 forderte das Management eine Senkung der Personalkosten im deutschen Nutzfahrzeugbereich um 10% bzw. 250 Mio. DM (128 Mio. €). Schließlich wurde eine Vereinbarung zwischen dem Gesamtbetriebsrat und dem Management gefunden, die im Kern eine Übernahme der Tariferhöhungen bis Ende 2000 nur mit dem Faktor 0,9 beinhaltete – für alle Mercedes-Beschäftigten in Deutschland. Außerdem wurden die übertariflichen Leistungen bei Wechselschicht- und Samstagsschichtzulagen sowie der Jubilarurlaub gestrichen und in Standortvereinbarungen die Einführung von Arbeitszeitkonten geregelt. Das Management verzichtete auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2000 und garantierte die Übernahme der Auszubildenden.

Der dritte Beschäftigungspakt bei Mercedes wurde schließlich im Jahre 2004 geschlossen. Der Gewinn des Pkw- und des Nfz-Bereichs lag in diesem Jahr bei insgesamt ca. 3 Mrd. €. Obwohl es sich um einen absolut gesehen sehr hohen Gewinn handelte, war er um ca. 25% geringer als die Rekordgewinne von jeweils ca. 4 Mrd. € in den Jahren 2000 und 2003. Besonders stark waren 2004 die Gewinne in der Pkw-Sparte zurückgegangen, sie erreichten nur etwa die Hälfte des Vorjahresniveaus. Kostspielige Rückrufaktionen wegen Qualitätsmängeln und der schwache Dollar

machten dem Unternehmen zu schaffen (*Handelsblatt*, 11.2.2005). Die Nettokapitalrendite des Pkw- und des Nfz-Bereichs lag bei jeweils gut 6%.

Vor diesem Hintergrund wurde die Diskussion über den zukünftigen Produktionsstandort für Fahrzeuge der neuen C-Klasse zum Auslöser von Verhandlungen über einen neuen Beschäftigungspakt. Das Management forderte eine Senkung der Personalkosten an den baden-württembergischen Standorten in Höhe von 500 Mio. € jährlich. Interessanterweise drohte es im Falle eines Scheiterns der Kostenreduktion mit der Verlagerung der Produktion an den südafrikanischen Standort East London oder an den deutschen (!) Standort Bremen. Eine solche Vergabe hätte den Verlust von 6.000 Arbeitsplätzen in Baden-Württemberg zur Folge gehabt.

Die Verhandlungen fanden in einem aufgeheizten Klima statt, das von der Beschreibung der Sonderrechte der Belegschaften in Sindelfingen und benachbarten Standorten als eine „baden-württembergische Krankheit“ durch Mercedes-Chef Hubbert, kämpferischen Aufrufen zur Verteidigung der Arbeitnehmerrechte durch die IG Metall und massiven Protesten der Belegschaften geprägt war. In dem schließlich gefundenen Kompromiss wurden Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Daimler-Standorte und ein Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2011 festgeschrieben. Die deutschen Betriebsräte akzeptierten im Gegenzug die Absenkung des Entgelts um 2,79% und verzichteten damit (wie bei Audi) auf die Einmalzahlung aufgrund des einheitlichen Entgeltrahmenabkommens für Arbeiter und Angestellte. Im Jahre 2005 sollte die Absenkung des Entgelts durch eine Einmalzahlung und ab 2006 durch die zu erwartenden Flächentariferhöhungen kompensiert werden. Für Neueinstellungen wurde das Entgelt gegenüber den bereits Beschäftigten um durchschnittlich 8% gesenkt. Für den Dienstleistungsbereich (Gastronomie, Sicherheit, Logistik, Infrastrukturservice, Druckerei) wurde ein Ergänzungstarifvertrag geschlossen, der eine Erhöhung der Arbeitszeiten auf 39 Stunden und zusätzliche Lohnsenkungen (3% statt 2,79%) vorsah. Weitere Elemente wie Arbeitszeitflexibilisierung im FuE-Bereich, Festlegung der maximalen Zahl der Leiharbeiter auf max. 4% pro Mercedes-Werk sowie die Einführung einer so genannten „Personaldreh-scheibe“, in der alle Neueinstellungen und übernommene Azubis für bis zu 36 Monate übernommen und flexible in verschiedenen Werken eingesetzt werden können, rundeten die Vereinbarung ab. Das Management konnte sich mit seinen Forderungen nach der Abschaffung von baden-württembergischen Sonderregelungen wie der Spätschichtzuschläge ab 12 Uhr oder der sogenannten „Steinkühler-Pause“ nicht durchsetzen.

Während im Jahre 2004 das Werk in Bremen noch als Muster gegen die Standorte in Baden-Württemberg ausgespielt wurde, bekam es im Folgejahr selber den Druck des Managements zu spüren. Nachdem Sindelfingen den Zuschlag für den Bau der neuen Generation der C-Klasse bekommen hatte, begann Mercedes Ende 2004 die Auslastung im Werk Bremen zu reduzieren und bot den Beschäftigten einen Wechsel nach Rastatt, Hamburg oder Berlin an. Gleichzeitig begann der konzerninterne Wettbewerb um den Bau eines neuen Geländewagens, um die sich neben Bremen die Standorte Ludwigsfelde und Juiz de Fora in Brasilien beworben hatten. Erst Zugeständnisse des Betriebsrats in Bremen und eine resultierende Kostensen-

kung von 100 Mio. € führten zur Vergabe der Produktion nach Bremen. Den Kern der Zugeständnisse machte eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten durch zusätzliche Schichten ohne Zulagen am Wochenende aus, durch die auf Investitionen in den Aufbau einer neuen Produktionslinie für das geplante Fahrzeug verzichtet werden konnte.

Bereits 2005 erwies sich allerdings, dass der Beschäftigungspakt von 2004 einen Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland nicht verhindern konnte. Im Kontext eines Ertragseinbruchs der Mercedes Car Group sowie eines Wechsels der Führungsspitze von DaimlerChrysler und Mercedes kündigte das Unternehmen einen Abbau von 8.500 Arbeitsplätzen in Deutschland ab, der aufgrund des geltenden Beschäftigungspakts durch ein Abfindungsprogramm realisiert werden sollte.

## **5.6 Porsche**

Während seiner gesamten Existenz, von 1950 bis heute, ist Porsche Unternehmen in Familieneigentum geblieben, an dem die Familien Porsche und Piëch 50% der Aktien halten. Zwischen 1991 und 2004 wuchs der Umsatz von Porsche von 1,6 Mrd. € auf 6,4 Mrd. € an. In Deutschland produziert Porsche an den Standorten Zuffenhausen-Stuttgart, Ludwigsburg sowie seit kurzem Leipzig, es verfügt zudem über ein Entwicklungszentrum in Weissach. Die Beschäftigung bei Porsche in Deutschland stieg zwischen 1991 und 2004 von 9.000 auf 11.700 Mitarbeiter.

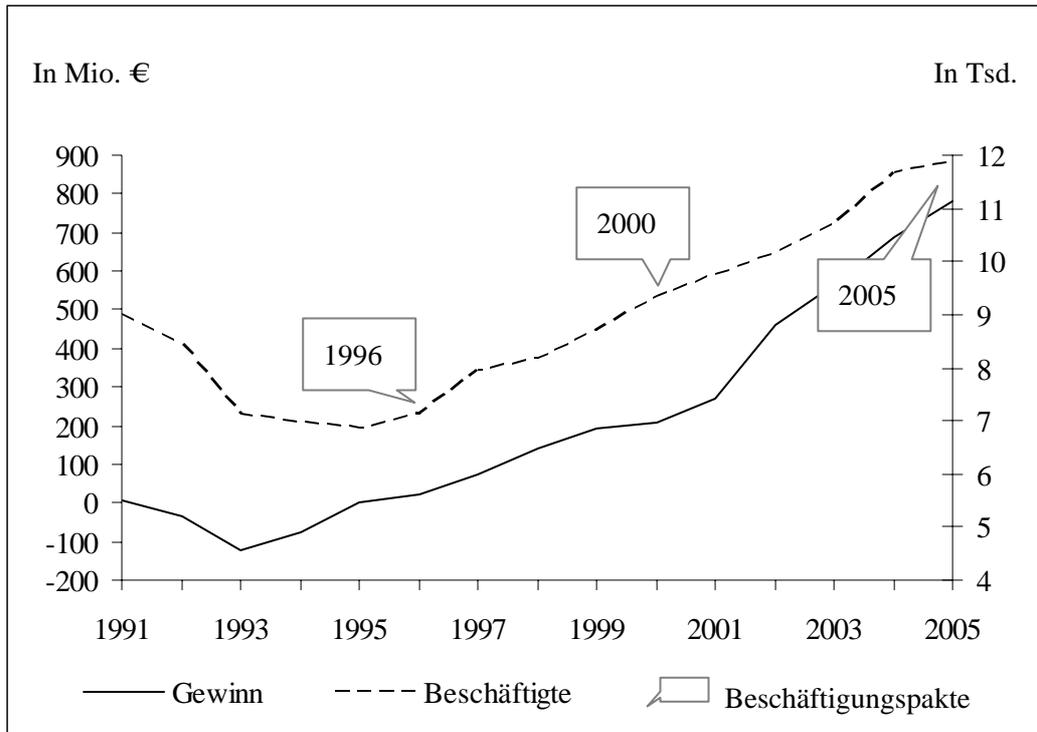
Zu Beginn der 90er Jahre stand der Sportwagenhersteller Porsche kurz vor einer möglichen Insolvenz. Die Nachfrage nach Porsche-Wagen war massiv eingebrochen, die Produkt- und Produktionsstrategie wurde von Beobachtern heftig kritisiert. Zwischen 1992 und 1994 machte Porsche Milliardenverluste. Im Zuge der Restrukturierung der Produktion wurden zwischen 1990 und 1995 an die 25% der Arbeitsplätze bei Porsche abgebaut. Während dies anfänglich durch die natürliche Fluktuation, Vorruhestandsregelungen und freiwillige Aufhebungsverträge geschah, wurden diese Instrumente schließlich auch durch Kündigungen ergänzt.

Nach der Realisierung eines harten Sparprogramms und einer Ausweitung der Modellpalette kehrte Porsche ab 1996 zu positiven Ergebnissen zurück und erreichte seitdem in jedem Jahr ein neues Rekordergebnis. Waren 1995 noch 1,1 Mio. € Gewinn eingenommen worden, wurde im Jahre 2004 die Marke von 612 Mio. € erreicht. Mit dem Markterfolg wuchs auch die Beschäftigung: Seit dem Tiefstwert von 6.800 Beschäftigten im Jahre 1995 verdoppelte sich fast die Mitarbeiterzahl auf 11.700 im Jahre 2004.

In dieser Zeit des Aufschwungs wurden bei Porsche drei Standortsicherungsvereinbarungen abgeschlossen. Die Vereinbarung von 1996 befand sich am Anfang der Aufschwungsperiode und fokussierte auf Arbeitszeitflexibilisierung. Die tägliche Arbeitszeit konnte bei einer 35-Stunden-Woche bis zu 8 Stunden täglich betragen, die Zeitguthaben bei einer Überschreitung der 35-Stunden-Woche mussten innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden. Im Gegenzug verzichtete das Unternehmen auf

betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 1997. Diese Beschäftigungsgarantie wurde dann im Jahre 1998 bis Ende 2001 verlängert.<sup>7</sup>

**Abb. 6: Gewinne, Beschäftigung in Deutschland sowie Beschäftigungspakte bei Porsche**



Quelle: Geschäftsberichte. Bis 2003 nach HGB, ab 2004 nach IAS; Gewinne nach Steuern

Im Jahre 2000 wurde der nächste Beschäftigungspakt geschmiedet. Das Unternehmen gab eine Beschäftigungsgarantie für die Mitarbeiter bis 2005, der Betriebsrat akzeptierte eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten: Es wurden Arbeitszeitkonten mit einem Aufnahmevermögen von jährlich  $\pm 200$  Stunden eingerichtet.

Ende 2004 begannen die Verhandlungen für eine Neuauflage des Beschäftigungspaktes. Das Unternehmen ging in die Verhandlungen mit der Forderung nach einer Erhöhung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, in Frage kam dabei die Abschaffung der so genannten „Steinkühler-Erholungspause“ – die pro Stunde fünfminütigen Pausen summieren sich im Jahr auf 18 Arbeitstage pro Mitarbeiter. Die Verhandlungen zogen sich bis in den Frühjahr 2005 hin. Schließlich akzeptierte das Unternehmen einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen in dem Stammwerken Zuffenhausen und Ludwigsburg und machte Investitions- und Produktzusagen für die beiden Werke. Im Gegenzug stimmte der Betriebsrat einer weiteren Flexibilisierung der

<sup>7</sup> Interessanterweise setzte Porsche zur gleichen Zeit auf einen teilweisen Ausstieg aus dem Flächentarifsystem: 1996 wurde die Porsche Engineering Services GmbH gegründet, die nicht dem Arbeitgeberverband beiträgt. Die wöchentliche Regelarbeitszeit wurde dort auf 40 Stunden festgelegt.

Arbeitszeiten (12 zusätzliche Sonderschichten pro Jahr möglich, Wegfall von Zuschlägen auf Mehrarbeit) und Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität zu. Eine Ausweitung der Arbeitszeit konnte verhindert werden.

Wie auch schon die vorangegangene Standortsicherungsvereinbarung fand auch jene von 2005 vor dem Hintergrund von Rekordgewinnen statt – das Unternehmen wurde von Beobachtern als der profitabelste Autoproduzent der Welt bezeichnet. Trotz der hervorragenden Unternehmenssituation sind Produktionsverlagerungen auch bei Porsche möglich. Bereits heute wird der Roadster Boxter beim Kontraktfertiger Valmet in Finnland montiert, ein Großteil der Komponenten des Geländewagens Cayenne (Produktion in Leipzig) stammt aus dem VW Werk in Bratislava. Porsche macht zudem 40% des Absatzes in Nordamerika und ist gegenüber Wechselkurschwankungen besonders empfindlich. Im Gegensatz zu Konkurrenten wie BMW oder Daimler besitzt das Unternehmen aber noch kein Werk im Dollarraum.

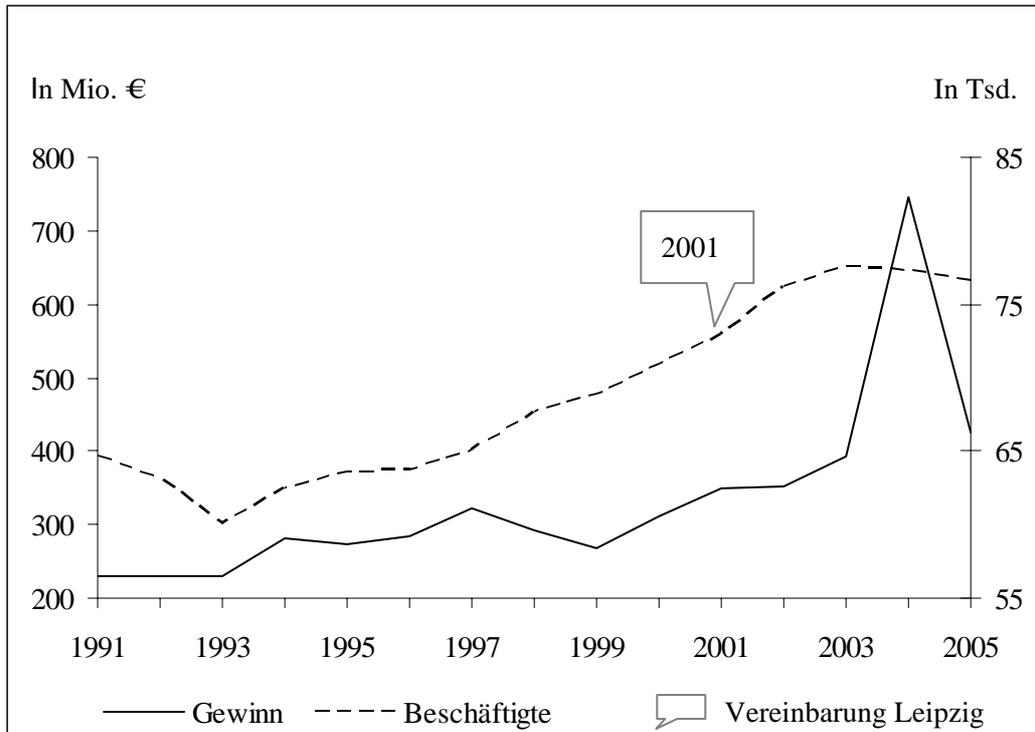
## 5.7 BMW

Die BWM-Gruppe existiert seit 1916 und fertigt seit 1928 Automobile. Wie Porsche ist das Unternehmen in Familieneigentum, die Aktien werden heute zu 46,6% von der Familie Quandt gehalten. Zur BMW-Gruppe gehören neben BMW auch die Marken Mini und Rolls Royce. Der Umsatz der BMW AG (ohne die anderen Marken) ist zwischen 1991 und 2004 von 12,5 Mrd. € auf 40,6 Mrd. € gestiegen. In Deutschland besitzt BMW die Automobilproduktionsstandorte München, Regensburg, Dingolfing und Leipzig, die Komponentenwerke Landshut, Wackersdorf und Eisenach (Werkzeuge) sowie die Motorradproduktion in Berlin. Die Beschäftigung von BMW ist in Deutschland zwischen 1991 und 2004 von 64.600 auf 80.000 gestiegen (siehe Abbildung).

BMW ist der einzige deutsche Automobilhersteller, der bis heute keine Beschäftigungs- oder Standortsicherungsvereinbarung im engeren Sinne abgeschlossen hat. In einer gewissen Analogie zu den Beschäftigungs- und Standortsicherungsvereinbarungen kann allerdings die „Formel für Arbeit“ für das neue BMW-Werk in Leipzig gesehen werden, gesehen werden, das ab 2005 die Produktion aufnahm und 5.500 Mitarbeiter beschäftigt. Neben einer öffentlichen Subvention in Höhe von 30% der Investitionen, einer guten Infrastruktur und Lage sowie einer guten Qualifikation der Beschäftigten in der Region Leipzig gehörte die „Formel für Arbeit“-Vereinbarung zu den Gründen der Ansiedlung der BMW-Produktion in Leipzig. In der Vereinbarung zwischen BMW und dem Gesamtbetriebsrat wurde für das Werk in Leipzig eine über das Niveau der westdeutschen Werke hinausgehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten beschlossen. Der Betriebsrat stimmte einer maximalen Betriebslaufzeit von 140 Stunden pro Woche zu – 40 Stunden mehr als in den westdeutschen BMW-Werken. Innerhalb eines Korridors von 60-140 Stunden kann die Betriebsleitung autonom über die Bandlaufzeiten entscheiden. Es ist eine regelmäßige Samstagsfrühschicht möglich, bis zu 30-mal im Jahr auch eine Spätschicht. BMW konnte zudem erreichen, dass die übertariflichen Zulagen in Leipzig deutlich unter dem Westniveau bleiben: Während BMW in den bayerischen Werken bis zu 40% über Tarif zahlt, wird es in Leipzig nur bis zu 25% sein (*Handelsblatt*, 31.8.2001). Die BMW-Mitarbeiter-

erfolgsbeteiligung wird erst 2008 auf Leipzig übertragen. Der Tariflohn liegt zudem in Sachsen bei Berücksichtigung der längeren Regelarbeitszeiten bei etwa 80% des Westniveaus.

**Abb. 7: Gewinne und Beschäftigung in Deutschland bei der BMW AG**



Quelle: Geschäftsberichte. Gewinne nach Steuern gemäß HGB

## 5.8 Zusammenfassung

In welchem Kontext fanden die Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bei Automobilherstellern in Deutschland statt? In der Tabelle (2) ist die Entwicklung der Produktion und der Beschäftigung in Deutschland sowie die Umsatzrendite der Automobilhersteller in den Zeiträumen der drei Wellen von Beschäftigungspakten – 1991-1996, 1996-2001, 2004-2006 – illustriert.

Die erste Welle der Beschäftigungspakte in der ersten Hälfte der 1990er Jahre war durch eine generelle Krise der Automobilindustrie motiviert. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zog die Automobilkonjunktur an und nahm den Druck von der Beschäftigung, was sich in den Inhalten der zweiten Welle der Beschäftigungspakte wie etwa der marginalen Bedeutung von Lohnkonzessionen widerspiegelte. In der ersten Hälfte der 2000er Jahre differenzierte sich die Situation.

**Tab. 2: Wachstum der Beschäftigung und Produktion in Deutschland sowie durchschnittliche Umsatzrenditen von deutschen Automobilherstellern**

	1991-1995	1996-2000	2001-2005
<b>Volkswagen AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	<b>-3,4%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-3,8%</b>
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-4,8%</b>	+0,1%	<b>-0,4%</b>
Umsatzrendite (Durchschnitt)	0,50%	1,65%	1,68%
<b>Audi AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	+2,0%	+8,0%	+4,6%
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-3,7%</b>	+5,7%	+1,1%
Umsatzrendite (Durchschnitt)	1,50%	2,09%	3,41%
<b>Mercedes-Benz</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	+0,6%	+9,0%	+3,5%
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-4,8%</b>	+2,5%	<b>-0,7%</b>
Umsatzrendite (Durchschnitt)	1,83%	4,79%	3,53%
<b>Opel AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	<b>-3,5%</b>	+3,5%	<b>-5,6%*</b>
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-5,3%</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-6,1%*</b>
Umsatzrendite (Durchschnitt)	1,05%	-0,06%	2,83%**
<b>Ford Werke AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	<b>-3,4%</b>	+2,2%	+6,9%*
Beschäftigung*** (durch. Veränderung)	<b>-2,2%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-4,8%*</b>
Umsatzrendite (Durchschnitt)	0,37%	-0,29%	-3,41%**
<b>Porsche AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	<b>-0,2%</b>	+12,4%	+24,6%
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-6,4%</b>	+6,4%	+5,0%
Umsatzrendite (Durchschnitt)	-4,15%	4,51%	9,76%
<b>BMW AG</b>			
Produktion (durchschn. Veränderung)	+1,6%	+4,7%	+1,5%
Beschäftigung (durchschn. Veränderung)	<b>-0,4%</b>	+2,2%	+1,6%
Umsatzrendite (Durchschnitt)	1,84%	1,48%	1,22%

Produktion und Beschäftigung: Angaben für Deutschland. Umsatzrendite nach Steuern: Angaben für gesamtes Unternehmen bzw. Geschäftsbereich. \* bis 2004. \*\* bis 2003. \*\*\* inkl. Genk/Belgien.

Quelle: Geschäftsberichte sowie VDA, Tatsachen und Zahlen, verschiedene Jahrgänge

Bei Volkswagen und Opel nimmt die Produktion in Deutschland ab, was erheblichen Druck auf die Beschäftigung ausübt. Bei Opel hat sich dieser Druck bereits in den 1990er Jahren in kontinuierlichen Arbeitsplatzabbau umgesetzt, was das Interesse der Betriebsräte an Abkommen zur Beschäftigungssicherung erklärt. Der Beschäftigungsabbau verdeutlicht zugleich, dass die Beschäftigungspakte nicht zu einer Stabilisierung der Beschäftigung geführt haben, wohl aber die Form des Arbeitsplatzabbaus bestimmt haben, indem sie betriebsbedingte Kündigungen ausschlossen. Bei Volkswagen hat sich ein seit Anfang der 1990er andauernder Rückgang der Produktion in Deutschland bisher nicht in gleichem Maße wie bei Opel in einen Arbeitsplatzabbau ausgedrückt. Der gegenwärtige Druck auf die Beschäftigung ist dadurch sehr hoch. Bei Ford ist zwar die Produktion seit Mitte der 1990er Jahre gewachsen, allerdings machen die Ford-Werke seit Anfang der 1990er Verluste. Dieser Rentabilitätsdruck hat sich in einem kontinuierlichen Beschäftigungsabbau ausgedrückt, der das Interesse der Arbeitnehmervertretung an Beschäftigungspakten erklärt.

Die abnehmende Produktion in Deutschland geht mit einer großen Bedeutung von Verlagerungsdrohungen einher. Wie in den vorausgegangenen Abschnitten dargestellt, wurden Verlagerungsdrohungen von Volkswagen, Opel und Ford immer wieder genutzt, um Konzessionen zu erlangen. Das Ausspielen der europäischen Standorte gegeneinander gehört mittlerweile zum „Standardrepertoire“ der Verhandlungsstrategie von GM-Europe und Ford. Bei Volkswagen wird die Standortkonkurrenz durch die spezifische Governance-Struktur des Unternehmens mit einer besonders starken Position der deutschen Betriebsräte gemildert. Dennoch illustrieren die Beispiele der Entstehung von Auto5000 – das als Reaktion auf eine vorausgegangene Produktallokationsentscheidung für Bratislava und gegen Deutschland entstand – oder der Drohung der Produktion eines geplanten Geländewagens in Portugal statt in Wolfsburg, dass auch bei VW die Gewerkschaften und Betriebsräte mit der Standortkonkurrenz umgehen müssen.

Nicht leicht zu interpretieren sind die letzten Beschäftigungspakte bei Audi und Daimler. Beide Premiumhersteller sind deutlich rentabler als die Massenhersteller wie VW, Opel und Ford. Bei beiden Unternehmen steigt die Produktion seit Mitte der 1990er Jahre, bei Audi hat es zudem seit Mitte der 1990er Jahre auch einen kontinuierlichen Beschäftigungsaufbau gegeben. Der Druck zu Beschäftigungspakten erscheint also nicht besonders hoch; die 2004/05 von den Beschäftigten akzeptierten Konzessionen überraschen daher. Allerdings zeigt die Tabelle (2), dass sich das Wachstum der deutschen Produktion bei Audi und Daimler in den Jahren 2001-2005 gegenüber der zweiten Hälfte der 1990er Jahre deutlich verlangsamt hat. Die Produktion nahm in einer Größenordnung zu, die wahrscheinlich in etwa den Produktivitätsgewinnen entsprach. Die Beschäftigungspakte bei Audi und Daimler scheinen weniger aus einer akuten Krisensituation in den Unternehmen zu resultieren, als aus der Erwartung, dass die Wachstumsraten der Produktion auf dem stagnierenden europäischen Markt nicht zunehmen werden, dass sich aber die Preiskonkurrenz in dem bisher privilegierten Premiummarkt und damit der Druck auf die Beschäftigten verschärfen wird. Die nach dem Führungswechsel bei DaimlerChrysler im Jahre 2005 eingeleiteten Personalabbaumaßnahmen scheinen diese Erwartung zu bestäti-

gen. Mit Toyotas Lexus steht zudem ein neuer Premiumanbieter in den Startlöchern, mit dem sich die europäischen Hersteller bald auch auf ihrem Heimatmarkt werden messen müssen. Die Vereinbarungen bei Audi und Daimler reagieren somit weniger auf akute Probleme von heute als auf den erwarteten Wettbewerbsdruck von morgen und auf die Renditeforderungen der Anteilseigner.

Die Rolle von Verlagerungsdrohungen ist bei den Premiumanbietern unterschiedlich. Sie spielten beim letzten Beschäftigungspakt bei Audi keine Rolle, während Daimler wiederholt auf diese Drohungen zurückgriff. Interessanterweise wurde 2004 bei dem Drohszenario mit dem Ziel der Erzwungung von Konzessionen an den baden-württembergischen Standorten kein Niedriglohnland, sondern das Werk in Bremen als der potentielle Zielort der Verlagerung genannt. Diese „innerdeutsche“ Konkurrenz illustriert eine generelle Problematik der Beschäftigungspakte. Aus der Sicht der einzelnen Unternehmen und der jeweiligen Betriebsräte mögen sie einen rationellen Kompromiss bedeuten, zugleich lässt sich jedoch nicht der Eindruck von der Hand weisen, dass sich die Betriebsräte durch die Konzessionen in den Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen gegenseitig unter Druck setzen und die Lohnkostenkonkurrenz anheizen. Es ist abzuwarten, inwieweit es den Betriebsräten und Gewerkschaften gelingt, die Gefahren eines möglichen Lohnsenkungs- und Arbeitszeiterhöhungswettbewerbs aufzuhalten.

Einen Sonderfall illustriert Porsche. Es ist seit den 1990er Jahren der mit Abstand profitabelste deutsche Autohersteller mit hohen Wachstumsraten der Produktion und der Beschäftigung. Es ist erstaunlich, dass bei Porsche überhaupt Beschäftigungspakte abgeschlossen wurden. Allerdings beinhalten diese Pakte im Vergleich zu anderen Herstellern deutlich geringere Konzessionen, die sich vor allem auf die Frage der Arbeitszeitflexibilität beziehen.

Die Zahlen der Tabelle (2) verdeutlichen schließlich die Fragilität der Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bei deutschen Autoherstellern. Die in den Jahren nach 2000 erzielten Zuwachsraten der Produktion reichen – mit Ausnahme von Porsche – angesichts des starken Preis- und Produktivitätswettbewerbs nicht aus, um eine stabile Beschäftigung zu garantieren. Die Zukunft der Pakte ist daher offen, wie der im Jahre 2005 angekündigte Abbau von 10.000 Arbeitsplätzen bei VW und 8.500 Arbeitsplätzen bei Daimler sowie die Diskussionen über die Schließung von Werken bei GM Europe ahnen lassen.

## 6. Ein reziproker Tausch? Wandel der Beschäftigungspakte zwischen 1993 und 2006

Es gehört zu den Legitimationsstrategien der an Verhandlungsprozessen zu den Beschäftigungspakten beteiligten Parteien, das erzielte Ergebnis gegenüber ihren Mitgliedern als ein reziprokes „Geben und Nehmen“ darzustellen. Die Beschreibung der Pakte als einen reziproken Tausch ist auch von den meisten Analysen (Sisson/Artiles 1999; Zagelmeyer 2000; Seifert 2002) übernommen worden. Aufgrund der qualitativ unterschiedlichen Zugeständnisse der beteiligten Seiten ist die Prüfung der Reziprozität allerdings sehr schwierig. Es ist unklar, ob und ab wann etwa ein Tausch von Lohnverzicht gegen Beschäftigungsgarantien reziprok ist – zumal die Realität der Drohung von Entlassungen immer wieder umstritten ist.

Die folgende Gegenüberstellung der in Beschäftigungspakten vereinbarten Konzessionen kann kein abschließendes Urteil über die Reziprozität der Pakte bieten. Der Grad der Konkretisierung und der Stärke der Konzessionen kann jedoch als ein Anhaltspunkt für die Beurteilung der Beschäftigungspakte dienen. Die typischen Konzessionen (vgl. Tabelle 3) werden dabei thematisch zusammengefasst.

**Tab. 3: Typische Konzessionen in Beschäftigungspakten der deutschen Automobilindustrie 1993-2006**

Typische Konzessionen der Unternehmen	Typische Konzessionen der Gewerkschaften und Betriebsräte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungsgarantien und beschäftigungssichernde Maßnahmen (Investitionen, Produktzusagen, Insourcing)</li> </ul> <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung „sozial verträglicher“ Formen des Beschäftigungsabbaus (Frühverrentung, Abfindungsprogramme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnkonzessionen</li> <li>• Arbeitszeitverlängerung</li> <li>• Erhöhung der Arbeitseinsatzflexibilität (Arbeitszeit, Mobilität)</li> <li>• flexible Beschäftigungsverhältnisse (Leiharbeit)</li> </ul>

Im ersten Abschnitt wird die Entwicklung der Standort- und Beschäftigungszusagen der Unternehmen untersucht. In den Abschnitten zwei bis vier werden typische Konzessionen der Arbeitnehmerseite diskutiert: Lohnkonzessionen, Arbeitszeitkonzessionen sowie Konzessionen beim Einsatz flexibler Beschäftigungsformen wie Leiharbeit sowie bei der Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten. Der Abschnitt fünf geht schließlich kurz auf Vereinbarungen zur Frühverrentung ein, mit denen ein für Unternehmen wie für die Arbeitnehmerseite akzeptabler Beschäftigungsabbau vollzogen werden kann. Das sind nicht alle Themen, um die es in den Beschäftigungspakten geht: Berufsausbildung, Altersversorgung, Gesundheitsschutz und andere Aspekte

sind Gegenstand der Beschäftigungspakte in der Automobilindustrie gewesen. Aus Platzgründen werden diese Themen aber nicht im Detail analysiert.

Auf der Grundlage der Darstellung im vorausgegangenen Kapitel werden im Folgenden drei Wellen von Vereinbarungen unterschieden: Die erste Welle umfasst den Zeitraum zwischen 1993 und 1996 und somit Vereinbarungen, die unmittelbar im Kontext der Krise der Automobilindustrie in der ersten Hälfte der 90er Jahre stehen. Die zweite Welle umfasst den Zeitraum zwischen 1997 und 2001, die Vereinbarungen dieser Jahre wurden in einer Phase abgeschlossen, als von Krise nicht mehr die Rede sein konnte. Nach einigen Jahren Pause fand in den Jahren 2004 bis 2006 eine neue Häufung von Beschäftigungspakten bei den Automobilherstellern statt, die als eine dritte Welle bezeichnet werden kann.

## 6.1 Standort- und Beschäftigungszusagen

Beschäftigungsgarantien und/oder Investitions- sowie Produktzusagen für Standorte sind die wichtigsten Ziele der Beschäftigungspakte aus der Sicht der Arbeitnehmer. Je umfassender und langfristiger diese Zusagen sind, desto stärker sprechen sie für die These einer Kontinuität eines kooperativen Modells der Arbeitsbeziehungen. Es lassen sich in der Tendenz mehrere Abstufungen dieser Zusagen in den untersuchten Beschäftigungspakten unterscheiden:

- Die weitreichendste Zusage ist die Garantie des Erhalts einer bestimmten Beschäftigungshöhe in Verbindung mit konkreten Produkt- und Investitionszusagen für die einzelnen Standorte. Eine solche Zusage findet sich nur in der Vereinbarung bei VW von 2005 und 2006.
- Als eine etwas schwächere Zusage lässt sich der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen in Verbindung mit konkreten Produkt- und Investitionszusagen für einzelne Standorte interpretieren. Diese Variante ist typisch für die meisten Beschäftigungspakte der Jahre 2004-06.
- Noch etwas schwächer ist die bloße Zusage eines Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen. Diese Form ist typisch für die beiden ersten Wellen der Beschäftigungspakte in den Jahren 1993-1996 und 1997-2001 und kommt auch in den Vereinbarungen der Jahre 2004-2006 vor.
- Am unteren Ende des Spektrums befindet sich die Zusage von Produktallokationen und Investitionen. Damit wird zwar der Erhalt der jeweiligen Standorte zugesichert, ohne aber Kündigungen auszuschließen. Entsprechende Regelungen kommen nur in Einzelfällen vor (Ford 1997, Opel 2005).
- Die schwächste Form der Zusage ist schließlich eine reine Standorterhaltgarantie, bei der weder das Produkt noch die dafür benötigte Beschäftigungsmenge festgeschrieben wird. Eine solche schwache Zusage ist nur ein Mal vorgekommen (Opel 1993).

**Tab. 4: Beschäftigungs-, Investitions- und Produktgarantien in der Automobilindustrie**

	<b>1. Welle (1993-1996)</b>	<b>2. Welle (1997-2001)</b>	<b>3. Welle (2004-2006)</b>
Mercedes-Benz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> <li>• Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für vier Jahre</li> <li>• Investitionszusagen in lokalen Vereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für sieben Jahre</li> <li>• Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> <li>• Insourcingprogramm</li> </ul>
Audi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für drei Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für vier Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für sechs Jahre</li> <li>• Verzicht auf Outsourcing von Dienstleistungen</li> </ul>
VW	Vereinbarung 1993: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> <li>• Investitionszusagen</li> </ul> Vereinbarung 1995: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul>	Vereinbarung 2004: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für sieben Jahre</li> <li>• Festschreiben der Zielgröße von 99.000 Arbeitsplätzen (plus Azubis) in Deutschland</li> <li>• Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> </ul> Vereinbarung 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitions-, Produkt- und Auslastungszusagen für die deutschen Standorte</li> </ul>
Ford		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionszusagen für die deutschen Standorte</li> </ul>	Vereinbarung 2004: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul> Vereinbarung 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für fünf Jahre</li> </ul>
Opel	Vereinbarung 1993: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusage des Erhalts der deutschen Standorte</li> <li>• Verschiebung von geplanten Outsourcing-Projekten</li> </ul> Vereinbarung 1995: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul>	Vereinbarung 1997: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für fünf Jahre</li> <li>• Investitionszusagen für die deutschen Standorte</li> </ul> Vereinbarung 2001: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> </ul>
Porsche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für zwei Jahre</li> </ul>	Vereinbarung 1998: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für vier Jahre</li> </ul> Vereinbarung 2000: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für fünf Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für sechs Jahre</li> <li>• Investitions- und Produktzusagen für die deutschen Standorte</li> </ul>

Es dominieren also eindeutig Beschäftigungsgarantien in Form des Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen, gerade aber in der letzten Welle von Vereinbarungen in den Jahren 2004/05 werden sie in fast allen Verträgen durch konkrete Investitions- und Produktzusagen für die Standorte ergänzt.

Weiter lässt sich beobachten, dass der Zeithorizont der Zusagen seit dem Anfang der 1990er Jahre immer länger geworden ist. Während alle Beschäftigungsgarantien in der ersten Welle der Vereinbarungen zwischen 1993 und 1996 für eine Dauer von zwei, maximal drei Jahren abgegeben wurden, waren in den Vereinbarungen der zweiten Hälfte der 1990er Jahre Zusagen für vier oder fünf Jahre bereits sehr häufig. Die Beschäftigungsgarantien der Vereinbarungen der Jahre 2004 und 2006 haben eine Laufzeit von fünf bis sieben Jahren.

Es muss betont werden, dass der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen keineswegs einen Arbeitsplatzabbau verhindern kann. Wie im Kapitel V dargestellt wurde, haben Opel oder Ford trotz der Beschäftigungspakte Arbeitsplätze abbauen können. Volkswagen und Mercedes haben bereits kurz nach dem Abschluss der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen von 2004 den Abbau von mehreren tausend Arbeitsplätzen angekündigt.

Für die Beurteilung der Bindungskraft der Beschäftigungszusagen ist die Frage ihrer Kündigungsmöglichkeiten nicht unerheblich. Bei allen Automobilherstellern außer Volkswagen werden die Beschäftigungspakte in Form von Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die gelegentlich durch Ergänzungstarifverträge flankiert werden. Für Betriebsvereinbarungen sieht das Betriebsverfassungsgesetz eine 3-monatige Kündigungsfrist vor, wenn die Vertragsparteien nichts anderes geregelt haben. Wie die untenstehende Tabelle illustriert, fehlen in vielen Beschäftigungspakten spezifische Regelungen zur Kündigung, womit die gesetzliche 3-Monatsfrist für Kündigungen gilt. Die vertragliche „Härte“ dieser Beschäftigungspakte ist folgerichtig begrenzt, ihre Stabilität beruht mehr auf der Akzeptanz der Parteien bzw. der Sanktionsfähigkeit im Falle einer Verletzung der Vereinbarung als auf vertraglicher Einklagbarkeit. In einigen Vereinbarungen wird allerdings die ordentliche Kündigung für einen bestimmten Zeitraum gänzlich ausgeschlossen, was ihnen eine größere formale Festigkeit verleiht. Das ist etwa der Fall bei der Vereinbarung von 1997 bei Mercedes und ist bei Opel die Regel. In solchen Fällen gibt es zwar noch die Möglichkeit einer „außerordentlichen“ Kündigung, wenn das Festhalten an der Vereinbarung für eine Partei „nicht zumutbar“ ist. Der Beweis einer solchen Unzumutbarkeit dürfte aber äußerst schwer sein, zumal vor Gericht auch die Interessen der Gegenpartei abgewogen werden.

Auch bei den ersten zwei Wellen von Beschäftigungspakten bei Volkswagen zwischen 1993 und 2001 wurde die ordentliche Kündigung für die jeweilige Laufzeit der Haustarifverträge ausgeschlossen. Im letzten Tarifvertrag von 2004 fehlt allerdings eine solche Regelung. Für den Fall von Änderungswünschen am Vertrag wird ein Verhandlungsverfahren festgeschrieben, das ein Überprüfungsgespräch sowie die Anrufung einer Schlichtungsstelle im Falle des Scheiterns des Gespräches vorsieht. Sollte die Schlichtung scheitern, so ist der Vertrag mit einer 3-monatigen Frist kündbar. Die vertragliche „Härte“ des VW-Vertrags von 2004 ist daher nicht so aus-

geprägt wie jene der älteren Vereinbarungen, allerdings wird die Kündigung des 2004-Vertrags auch an die Kündigung weiterer seit 1993 abgeschlossener Vereinbarungen gekoppelt. Sollte das Unternehmen den Beschäftigungspakt von 2004 in Frage stellen wollen, würde es auch die Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung, Einführung von Arbeitszeitkonten, Absenkung der Schichtzulagen etc. kündigen.

**Tab. 5: Regelungen der Aufkündigung von Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie**

	<b>1. Welle (1993-1996)</b>	<b>2. Welle (1997-2001)</b>	<b>3. Welle (2004-2006)</b>
Mercedes-Benz	k.A.	Die Vereinbarung von 1997 erstmals zum 31.12.2000 kündbar	GBV: keine besonderen Regeln zur Kündigung TV Dienstleistungen: 6 Monate Kündigungsfrist bei Veränderung der Wirtschaftlichkeit
Audi	k.A.	Keine besonderen Regeln zur Kündigung	GBV: keine besonderen Regeln zur Kündigung TV Dienstleistungen: 6 Monate Kündigungsfrist bei Veränderung der Wirtschaftlichkeit
VW	Die Vereinbarung von 1993 erstmals zum 31.12.1995 kündbar	Die Vereinbarung von 1997 erstmals zum 31.12.1999 kündbar	Revisionsverfahren für den Fall von Änderungswünschen geregelt, bei Scheitern 3 Monate Kündigungsfrist
Ford		Keine besonderen Regeln zur Kündigung	Keine besonderen Regeln zur Kündigung
Opel	k.A.	Die Vereinbarung von 1998 erstmals zum 31.12.2001 kündbar	Die Vereinbarung von 2005 erstmals zum 31.12.2010 kündbar
Porsche	k.A.	Keine besonderen Regeln zur Kündigung	k.A.

Für mit k.A. gekennzeichnete Vereinbarungen liegen uns keine Angaben vor.

## 6.2 Lohn- und Gehaltskonzessionen

Lohnkonzessionen gehören zu den wichtigsten und für die Beschäftigten schmerzlichsten Konzessionen. In den Beschäftigungspakten der deutschen Automobilhersteller bedeuten Lohnkonzessionen eine Reduktion übertariflicher Leistungen. Am Anfang der 1990er Jahre war bei den Automobilherstellern ein Niveau übertariflicher Entgeltbestandteile von bis zu 30-40% des Tariflohns üblich. Bis Mitte der

2000er Jahre wurde es bei Massenherstellern wie VW, Opel oder Ford auf etwa 15-20% abgeschmolzen.

Für die Interpretation der Beschäftigungspakte ist die Größe und die Form der Lohnkonzessionen von erheblicher Bedeutung: Je höher die Konzessionen, umso plausibler ist eine Interpretation der Beschäftigungspakte als eines Concession Bargaining, in dem vor allem die Beschäftigten die Lasten der wirtschaftlichen Anpassungsprozesse tragen müssen. Je höher die Lohnkonzessionen, desto fragiler ist zudem die Akzeptanz der Pakte. Es lassen sich mehrere Abstufungen der Lohnkonzessionen unterscheiden:

- Die weitreichendste Form der Konzession ist die Erhöhung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Anrechnung von Flächentariferhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile. Dieser Weg wurde bisher vor allem von VW eingeschlagen, das durch den Haustarifvertrag sowie die 1993 vereinbarte und unter dem Flächentarif liegende Arbeitszeit einen größeren Spielraum für Veränderungen der Arbeitszeit besitzt als andere Unternehmen. Die 2006 bei VW vereinbarte Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 28,8 auf 33 Stunden ohne Lohnausgleich bedeutet faktisch eine fast 15%-ige Senkung des Stundenlohns.
- Bei allen Automobilherstellern (mit Ausnahme von VW) steht die Anrechnung von Flächentariferhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile im Zentrum der Lohn- und Gehaltskonzessionen. Es kommt dabei nicht zu einer unmittelbaren Lohnsenkung, aber der Abstand gegenüber dem Flächentarif verringert sich.
- Noch schwächer ist die Konzession einer Lohnsenkung für neu eingestellte Beschäftigte. Die Löhne der bereits beschäftigten Arbeiter bleiben unangetastet. In der Welle der Vereinbarungen zwischen 2004-06 werden mit solchen Konzessionen bei VW, Ford und Mercedes die Löhne für neu eingestellte Beschäftigte weitgehend an das Flächentarifniveau angeglichen.
- In der ersten Hälfte der 1990er Jahre wurde bei VW (ab 1993) und Audi (1994-95) der Weg einer Arbeitszeitverkürzung mit nur teilweisem Lohnausgleich eingeschlagen. Die Einkommen der Beschäftigten sanken wegen der Arbeitszeitverkürzung. Ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde dieser Weg nicht fortgesetzt.
- Eine Konzession, die am weitesten gehen würde, aber bisher bei deutschen Automobilherstellern noch nicht vorgekommen ist, wäre eine unmittelbare Senkung des Entgelts (bei gleich bleibender Arbeitszeit).

Grundsätzlich finden Lohn- und Gehaltskonzessionen eine immer größere Verbreitung bei den Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre beinhalteten nur die Vereinbarungen bei Opel und Mercedes solche Konzessionen, außerdem wurden die Arbeitszeitverkürzungen bei Audi und Volkswagen nur mit teilweisem Lohnausgleich durchgeführt, was sich in einer Reduktion der Monats- bzw. Jahreseinkommen auswirkte. Bei dieser begrenzten Verbreitung von Lohnkonzessionen blieb es auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre: Entsprechende Vereinbarungen fanden sich wiederum bei Mercedes und Opel sowie diesmal Ford. In der neuesten Welle von Vereinbarungen von 2004-06 haben aller-

dings alle Hersteller außer Porsche Lohnkonzessionen in Beschäftigungspakten erreichen können.

Charakteristisch für die Lohn- und Gehaltskonzessionen bei deutschen Automobilherstellern ist eine Vermeidung von unmittelbaren Lohn- und Gehaltssenkungen. Die in Jahrzehnten aufgebauten übertariflichen Entgeltbestandteile und die Arbeitszeitverkürzungen seit Mitte der 1980er Jahre bilden einen Puffer, der nun schrittweise abgeschmolzen wird. Bei Löhnen und Gehältern findet eine „relative“ Reduktion durch das Anrechnen der Flächentariferhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile statt. Zu dieser Methode gehören auch die Absenkungen des Entgelts um 2,79% in den Vereinbarungen von 2004/05 bei Mercedes und Audi. Hintergrund dieser Absenkung ist das Entgeltraahmenabkommen (ERA) in der Metallbranche von 2002, mit dem die getrennten Arbeitsbewertungs- und Eingruppierungssysteme für Arbeiter und Angestellte zusammengeführt wurden. Dabei wurde vereinbart, dass Lohnsenkungen durch Abstufung von Beschäftigten vermieden werden sollten, was durch ERA-Sonderzahlungen in Höhe von 2,79% des Entgeltvolumens erreicht werden sollte. Mit der Absenkung der übertariflichen Entgeltbestandteile in gleicher Höhe wurde bei Mercedes und Audi eine kostenneutrale Einführung des ERA vollzogen. Die Absenkung des übertariflichen Entgelts ab 2006 wurde durch eine Einmalzahlung im Jahre 2006 kompensiert. Die Unternehmen erwarten, dass die Beschäftigten die Absenkung des Entgelts ab 2007 nicht spüren werden, da die Erhöhungen des Flächentarifs diese Absenkung kompensieren.

**Tab. 6: Lohnkonzessionen in Beschäftigungspakten der Automobilindustrie**

	<b>1. Welle (1993-1996)</b>	<b>2. Welle (1997-2001)</b>	<b>3. Welle (2004-2006)</b>
Mercedes-Benz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anrechnung von 1 Pp. der Tariferhöhungen 1995-96 auf übertarifliches Entgelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tariferhöhungen 1997-00 werden mit dem Faktor 0,9 übernommen</li> <li>Wegfall übertariflicher Zulagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absenkung des Entgelts um 2,79% ab 2006, einmalige Kompensation in 2006 (ERA-Ausgleich)</li> <li>Absenkung der Entgeltlinie für Neueingestellte um durchschnittlich 8%</li> </ul>
Audi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lohnreduktion um ca. 6% im Zuge der Arbeitszeitverkürzung um 10%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Absenkung des Entgelts um 2,79% ab 2006, einmalige Kompensation in 2006 (ERA-Ausgleich)</li> </ul>
VW	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minderung des Jahreseinkommens um ca. 10% im Zuge der Einführung der 4-Tage-Woche</li> </ul>		Vereinbarung 2004: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lohnnullrunde 2005-07, Einmalzahlung 2005</li> <li>Absenkung der Entgeltlinie für Neueinstellungen auf Flächentarifniveau</li> </ul> Vereinbarung 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>Senkung der Stundenlöhne durch Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich (ca. 15%)</li> </ul>

	1. Welle (1993-1996)	2. Welle (1997-2001)	3. Welle (2004-2006)
Ford		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung der Tariferhöhungen 1997-98 auf übertarifliches Entgelt</li> <li>• Reduktion übertariflicher Zulagen für 1997-98</li> </ul>	Vereinbarung 2004: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung der Tariferhöhung 2004 auf übertarifliches Entgelt</li> <li>• Verschiebung der ERA-Einmalzahlung für 2004 auf 2005</li> </ul> Vereinbarung 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung der Tariferhöhungen 2006-11 auf übertarifliches Entgelt bis max. 6,5 Pp.; Flächentarif für Neueinstellungen</li> </ul>
Opel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung von Tariferhöhungen über 2% auf übertarifliches Entgelt in den Jahren 1994-97</li> <li>• Reduktion Weihnachtsgeld für 1993</li> </ul>	Vereinbarung 1997: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung des Tarifabschlusses 1998 auf übertarifliches Entgelt</li> <li>• Anrechnung von 1,25 Pp. der Tariferhöhungen 1999-01 auf übertarifliches Entgelt</li> </ul> Vereinbarung 2001: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anrechnung von 0,9 Pp. der Tariferhöhung 2002 und von 0,6 Pp. der Erhöhung 2003 auf übertarifliches Entgelt; Kompensation durch Sonderzahlungen in 2004-05</li> <li>• Reduktion Weihnachtsgeld für 2002-03</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige (Bochum) bzw. teilweise (Rüsselsheim/Kaiserslautern) Anrechnung der Tariferhöhungen 2004-10 auf übertarifliches Entgelt</li> <li>• Absenkung der Entgeltlinie in Kaiserslautern um 6,5%</li> <li>• Reduktion übertariflicher Zulagen</li> </ul>
Porsche			

### 6.3 Arbeitszeit

Ein wichtiges Thema der Beschäftigungspakte in der deutschen Automobilindustrie ist die Arbeitszeit. In der ersten Welle von Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen stand die Verkürzung der Arbeitszeiten im Zentrum. Nirgendwo erlangte dieses Instrument allerdings eine solche Bedeutung wie im Falle der Vier-Tage-Woche bei VW. Andere Autohersteller betrachteten dieses VW-Modell eher mit Skepsis, der Mercedes-Vorstandschef Werner erklärte es z.B. für „nicht mercedesfähig“ (*Handelsblatt*, 27.1.1994). Mercedes und Audi griffen allerdings auch zu befristeten Arbeitszeitverkürzungen: Die Vereinbarung von 1993 bei Mercedes erlaubte ein Vorziehen der 35-Stunden-Woche, bei Audi kam es 1993 zu einer Arbeitszeitverkürzung auf 32,4 Stunden, die allerdings schon 1995 angesichts steigender Absatzzahlen wieder aufgegeben wurde.

In den folgenden Wellen von Beschäftigungssicherungsvereinbarungen war die Arbeitszeitverkürzung kein von den Unternehmen akzeptiertes Instrument mehr, obwohl einzelne Fälle vorkommen: So wurde etwa die Arbeitszeit im Opel-Werk Rüs-

selsheim befristet auf das Jahr 2004 auf 30 Stunden gesenkt. Bei den Verhandlungen über den Opel-Zukunftsvertrag konnte sich der Betriebsrat aber nicht mit der Forderung nach einer Fortsetzung der Arbeitszeitverkürzung bis 2008 durchsetzen, das Unternehmen forderte sogar eine Ausweitung der Arbeitszeit auf 40 Stunden ohne Lohnausgleich. Die Autohersteller bemühen sich, schrittweise zu längeren Arbeitszeiten zurückzukehren. Bei VW gilt seit 2005 die 28,8-Stundenwoche bei Neueinstellungen nicht mehr, es sind Arbeitszeiten bis zu 35 Wochenstunden möglich. Ab 2006 setzt VW auch bei der restlichen Belegschaft eine Regelarbeitszeiterhöhung auf 33 Stunden pro Woche durch (bei Angestellten 34,5 Stunden). Bei Audi und Mercedes wurden durch Ergänzungstarifverträge die Arbeitszeiten in Dienstleistungstätigkeiten auf 37 bzw. 39 Stunden ausgeweitet, in den FuE-Abteilungen von Mercedes sind auf der Basis eines Ergänzungstarifvertrags Arbeitszeiten bis zu 40 Wochenstunden möglich. Als Dienstleistungstätigkeiten sind bei Audi definiert Gastronomie, Büroservice, Sicherheit, Mobilitätsservice, Transportlogistik, Teile von Gebäudeservice, CKD-Projekte. Bei Mercedes gibt es eine ähnliche Definition.

**Tab. 7: Regelungen zur Arbeitszeitdauer in Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie**

	<b>1. Welle (1993-1996)</b>	<b>2. Welle (1997-2001)</b>	<b>3. Welle (2004-2005)</b>
Mercedes-Benz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorziehen der 35-Stunden-Woche</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Arbeitszeit auf 39 Stunden im Dienstleistungsbereich</li> <li>• Im FuE-Bereich Arbeitszeit bis 40 h möglich</li> </ul>
Audi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befristete Arbeitszeitverkürzung um 10%, d.h. auf 32,4 Stunden (1993-95)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Arbeitszeit auf 37 Stunden im Dienstleistungsbereich</li> </ul>
VW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung der Vier-Tage-Woche (28,8 h)</li> </ul>		<p><i>Vereinbarung 2004:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeit für Neueingestellte bis zu 35 h</li> </ul> <p><i>Vereinbarung 2006:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Arbeitszeit auf 33 Stunden; für 5% der Belegschaft 40 Stunden möglich</li> </ul>
Ford			<p><i>Vereinbarung 2006:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 Wochenarbeitsstunden für AT-Angestellte</li> </ul>
Opel			
Porsche			

Neben der Länge der Arbeitszeit ist die Arbeitszeitflexibilisierung ein weiteres zentrales Thema der Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen. Im Vordergrund steht die Einführung und Ausdehnung von Arbeitszeitkonten sowie die zunehmende Nutzung des Samstag als eines Regelarbeitstags.

**Tab. 8: Arbeitszeitflexibilisierung in Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie**

	1. Welle (1993-1996)	2. Welle (1997-2001)	3. Welle (2004-2006)
Mercedes-Benz		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Arbeitszeitkonten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufhebung der 18%-Quote für die Ausweitung der Arbeitszeit über 35 Stunden im FuE-Bereich, Arbeitszeitkorridor 30-40h</li> </ul>
Audi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Arbeitszeitkonten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitrahmen von Montag bis Samstag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortschreibung der Zeitkontenmodells</li> </ul>
VW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Arbeitszeitkonten</li> <li>• zuschlagsfreie wöchentliche Arbeitszeit bis zu 38,8 h</li> <li>• jährlich 12 Samstagarbeit möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwilliger „Beschäftigungscheck“ und VW Zeitwertpapier zur langfristigen Akkumulation von Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung der Arbeitszeitkonten auf <math>\pm 400</math> h ohne zeitliche Begrenzung</li> <li>• 66 Mehrarbeitsstunden pro Jahr werden obligatorisch auf einem Lebensarbeitszeitkonto gespart</li> <li>• Arbeitszeitkorridor für Neueinstellungen von 28,8 bis 35 Stunden</li> </ul>
Ford		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitkorridor von 70h pro Jahr ohne Mehrarbeitszuschläge, Ausgleich durch Freischichten</li> </ul>	Vereinbarung 2006: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Langzeitarbeitskonten</li> </ul>
Opel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von werkspezifischen Arbeitskorridormodellen</li> <li>• Arbeitszeitkonten ohne Kapazitätsbegrenzung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genereller Zeitkorridor von 30-40 h pro Woche (werkspezifische Umsetzung), 15 Samstagsschichten pro Jahr möglich</li> </ul>
Porsche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Arbeitszeitkonten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung der Arbeitszeitkonten auf <math>\pm 200</math> h pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau des Arbeitszeitkontenmodells</li> </ul>

## 6.4 Leiharbeit und Mobilität

In den Beschäftigungssicherungsvereinbarungen der Jahre 2004-06 finden sich zwei Themen, die bis dahin nicht Gegenstand der Beschäftigungspakte waren: Die Fragen der Regulierung des Einsatzes von Leiharbeitern und der Förderung der Mobilität von Beschäftigten zwischen den Werken als Mittel des Beschäftigungsausgleichs. Die Bezeichnung von Leiharbeit und Mobilität als „neuer“ Themen, bedeutet nicht, dass sie erstmalig auf der Verhandlungsagenda zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auftauchen oder dass sie ausschließlich in Beschäftigungspakten verhandelt werden, sondern dass sie zum ersten Mal Gegenstand von Beschäftigungs- und Standortsicherungsvereinbarungen wurden.

Sowohl Leiharbeit als auch eine Erhöhung der Mobilität von Beschäftigten sind Flexibilitätsinstrumente, deren Charakter sich jedoch vor dem Hintergrund der Frage nach der Kontinuität oder nach einer Veränderung des Entwicklungspfades der Arbeitsbeziehungen unterscheidet. Maßnahmen zur Erhöhung der Mobilität bleiben im Rahmen eines auf Beschäftigungssicherung und funktionale Flexibilität fokussierenden Modells, während die Einführung von Leiharbeit die Beschäftigungssicherheit am Rande der Belegschaften zurücknimmt und einen „Sicherheits“-Puffer einführt.

Die gesetzlichen Regelungen über den Einsatz von Leiharbeitern sind seit den 1980er Jahren schrittweise liberalisiert worden. Erst vor kurzem wurde im Kontext der Hartz-Reformen das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz reformiert. Das Gesetz verankerte zwar den Grundsatz des „equal pay“ für Leiharbeiter und regulär Beschäftigte ihres Einsatzbetriebes, von dem nur per Tarifvertrag (nach oben oder unten!) abgewichen werden kann, es hob aber auch im Gegenzug wichtige Schutznormen auf: Künftig kann ein Leiharbeitsverhältnis mehrfach hintereinander für eine befristete Zeit vereinbart werden. Zwischen Kündigung und Neueinstellung müssen nicht mehr mindestens drei Monate liegen. Aufgehoben ist auch die Beschränkung, dass ein Arbeitnehmer maximal 24 Monate an einen Arbeitgeber verliehen werden darf. Die Bedingungen für Einsatz von Leiharbeit sind damit für die Unternehmen wesentlich vereinfacht worden.

Der Einsatz von Leiharbeitern ist bereits seit einiger Zeit ein Thema in der Automobilindustrie. Volkswagen hat sein Mitte der 90er Jahre am Konzept einer eigenen Leiharbeitsagentur gearbeitet, um die Idee der „atmenden Fabrik“ umsetzen zu können. Der erste Schritt in diese Richtung war die Gründung der Wolfsburg AG im Jahre 1997, eines Vorläufers der im Jahre 2001 gegründeten AutoVision. Als Leiharbeitsagentur mit etwa 3.500 beschäftigten Leiharbeitern (Stand 2006) dient AutoVision dem VW-Konzern zur Flexibilitätssteigerung. Als Dienstleister mit etwa 2.000 Stammarbeitskräften übernimmt AutoVision Aufgaben in Dienstleistungs-, Logistik- sowie in bestimmten outgesourcten Fertigungsbereichen, die bisher mit VW-Mitarbeitern besetzt waren. Der Kostenvorteil von AutoVision resultiert dabei aus der Tatsache, dass die Beschäftigten von AutoVision – ob fest angestellt oder Leiharbeiter – nach dem Flächentarif der jeweiligen Tätigkeitsbereiche (Fertigung, Logistik, ADL, Event-Support) bezahlt werden. Aus der Perspektive des Unternehmens ermöglicht AutoVision also Flexibilität der Beschäftigung und niedrigere Lohnkosten, es

dient aber zugleich der Beschäftigungssicherheit, indem es für vom Stellenabbau bedrohte Mitarbeiter neue Jobs sucht, ob im Leiharbeitsbereich oder im Rahmen der Dienstleistungstätigkeiten von AutoVision.<sup>8</sup>

Nur wenige Betriebsräte (Opel Rüsselsheim) haben bisher den Einsatz von Leiharbeit verhindern können. In allen Automobilunternehmen mussten die Betriebsräte Leiharbeiter akzeptieren, sie konnten aber in einigen Beschäftigungssicherungsvereinbarungen Grenzen für ihren Einsatz festschreiben. Bei Audi wurde die Zahl der Leiharbeiter pro Werk auf 5% der direkten Mitarbeiter festgeschrieben, höhere Quoten sind bei Produktanläufen möglich. Bei Mercedes-Benz ist die Zahl der Leiharbeiter auf 4% der Belegschaft pro Werk und auf 1,5% der Gesamtbelegschaft begrenzt. Bei Ford wurde die Zahl von Leiharbeitern auf 3% der Beschäftigten im Produktionsbereich festgelegt, kann aber ebenfalls bei Produktanläufen diese Grenze überschreiten. Eine aktuelle Studie (Dudenhöffer/Büttner 2006) schätzt den Anteil von Leiharbeitern auf 17% bei den in der Automobilindustrie eingesetzten „angelernten Hilfskräften“ und auf 7% bei Facharbeitertätigkeiten.<sup>9</sup>

Neben dem Flexibilitätsinstrument Leiharbeit dringen die Automobilunternehmen auf eine Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten insbesondere zwischen Standorten. In den Vereinbarungen 2004/05 wurden bei drei Unternehmen (Mercedes, Audi, VW) so genannte „Personaldrehscheiben“ eingeführt. Bei Mercedes wurde die Einheit „DC Move“ gegründet, die alle Neueinstellungen und übernommene Azubis aufnimmt. Die Mitarbeiter bleiben für max. 36 Monate in dieser Einheit und können flexibel innerhalb der Betriebe aber auch zwischen den Betrieben eingesetzt werden. Bei Audi wurde eine „Personaldrehscheibe“ geschaffen, die alle Neueinstellungen, übernommene Azubis sowie die befristet Beschäftigten aufnimmt. Die Mitarbeiter bleiben max. 24 Monate in dieser Einheit und können in allen Werken des Unternehmens eingesetzt werden. VW hat in einer Betriebsvereinbarung zum neuen Tarifvertrag 2005 den so genannten „PersonalEinsatzBetrieb“ als eine interne Beschäftigungsagentur gegründet. Der „PersonalEinsatzBetrieb“ übernimmt die Personalüberhänge an verschiedenen Standorten und kann die jeweiligen Mitarbeiter in anderen Werken einsetzen. Dabei gilt der Grundsatz, „jeder Arbeitsplatz im Konzern ist zumutbar“.

## 6.5 Altersteilzeit und Frühverrentung

Aus der Perspektive der Beschäftigungssicherung bietet die Frühverrentung von älteren Arbeitnehmern eine Möglichkeit, Beschäftigungsabbau „sozialverträglich“ zu gestalten. Sie bildet damit ein wichtiges Element eines auf Beschäftigungssicherung fokussierenden Modells der Arbeitsbeziehungen. Seit den 1970er Jahren waren Möglichkeiten eines vorzeitigen Renteneintritts geschaffen worden: die „59er“-Regelung, das Vorruhestandsgesetz von 1984, die Altersteilzeit ab 1989. Diese Regelungen

---

8 Auch BMW gehört zu den Unternehmen, die intensiv Leiharbeit nutzen. Im Werk Leipzig wird nach Angaben der IG Metall jeder dritte Arbeiter von Leiharbeitsagenturen gestellt (<http://www.igmetall-bbs.de/Layout-News.3+M5ef725d47d5.0.html>).

9 Die genaue Definition von „Hilfskräften“ wird in der Studie leider nicht klar.

wurden von Tarifverträgen begleitet, die wiederum in Betriebsvereinbarungen umgesetzt wurden. Seit Mitte der 1990er Jahre war die Frage der Altersteilzeit als ein Instrument der Beschäftigungssicherung auch ein wichtiges Element der Beschäftigungspakte.

**Tab. 9: Altersteilzeit, altersgerechte Arbeitsplätze und vorzeitiger Ruhestand in Beschäftigungspakten in der Automobilindustrie**

	1. Welle (1993-1996)	2. Welle (1997-2001)	3. Welle (2004-2006)
Mercedes-Benz		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliches Altersteilzeitkontingent für 3.800 Mitarbeiter</li> </ul>
Audi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit, Ausscheiden noch vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt der Altersteilzeit auch nach Auslaufen der gesetzlichen Regelung 2009</li> <li>• Verpflichtung zur Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze</li> </ul>
VW		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifvertrag Altersteilzeit, Aufstockung des Entgelts und der Rentenversicherungsbeiträge zur Minderung des Rentenverlusts durch Altersteilzeit</li> <li>• „Beschäftigungcheck“, Zeitwertpapier auf freiwilliger Basis</li> </ul>	<p>Vereinbarung 2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt des Altersteilzeitkontingents für 4.200 Mitarbeiter</li> <li>• Demographische Arbeitszeitkomponente: 66 Mehrarbeitsstunden pro Jahr automatisch aufs Lebensarbeitszeitkonto</li> <li>• Verpflichtung zur Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze</li> </ul> <p>Vereinbarung 2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographische Arbeitszeitkomponente nur noch freiwillig</li> </ul>
Ford		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit</li> </ul>	
Opel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit, standort-bezogene Kriterien und Anzahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungsabbau durch Altersteilzeit für 3.500 Mitarbeiter</li> </ul>
Porsche		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit</li> </ul>	

Ein grundsätzlicher Wechsel der staatlichen Politik seit dem Ende der 1990er Jahre hat jedoch die Rahmenbedingungen für die Unternehmen und Gewerkschaften verändert. Der Gesetzgeber hat ein Auslaufen der Altersteilzeitförderung ab 2009 angekündigt. Zugleich begrenzen die Verkürzung der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes und die verstärkte Anrechnung von Abfindungen auf die Arbeitslosenunterstützung („Hartz IV“) die Möglichkeiten der Nutzung von Vorruhestandsprogrammen für einen „sozial verträglichen“ Beschäftigungsabbau. Die sozialpolitischen Puffer werden reduziert. Nichtsdestotrotz bleibt das Instrument Altersteilzeit für den Umbau aber auch für die Reduktion der Belegschaft relevant: Bei VW wurde für die kommenden Jahre der Erhalt der Altersteilzeit in bisheriger Größenordnung vereinbart; Mercedes weitet das Altersteilzeitkontingent aus; bei Opel wurde ein relevanter Teil der im Beschäftigungspakt vereinbarten Personalreduktion in den Jahren 2004/05 durch Abgang in die Altersteilzeit geleistet; bei Audi wurde sogar vereinbart, auch nach Auslaufen der gesetzlichen Regelung ein betriebliches Altersteilzeitmodell fortzuführen. Volkswagen versuchte, mit der Einführung eines obligatorischen Lebensarbeitszeitkontos, auf das 66 pro Jahr angefallene Mehrarbeitsstunden automatisch angerechnet werden, Möglichkeiten des frühzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsleben aufrechtzuerhalten. Ab 2006 wird die Übertragung von Mehrarbeitsstunden auf das Lebensarbeitszeitkonto allerdings nur noch auf freiwilliger Basis durchgeführt.

Angesichts der politisch gewollten Reduktion von Möglichkeiten zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben stellt sich zudem die Frage, wie mit der abnehmenden Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern insbesondere in der Produktion umzugehen sei. Die Vereinbarungen bei VW und Audi greifen dieses Problem auf, indem sie das Ziel der Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen formulieren.

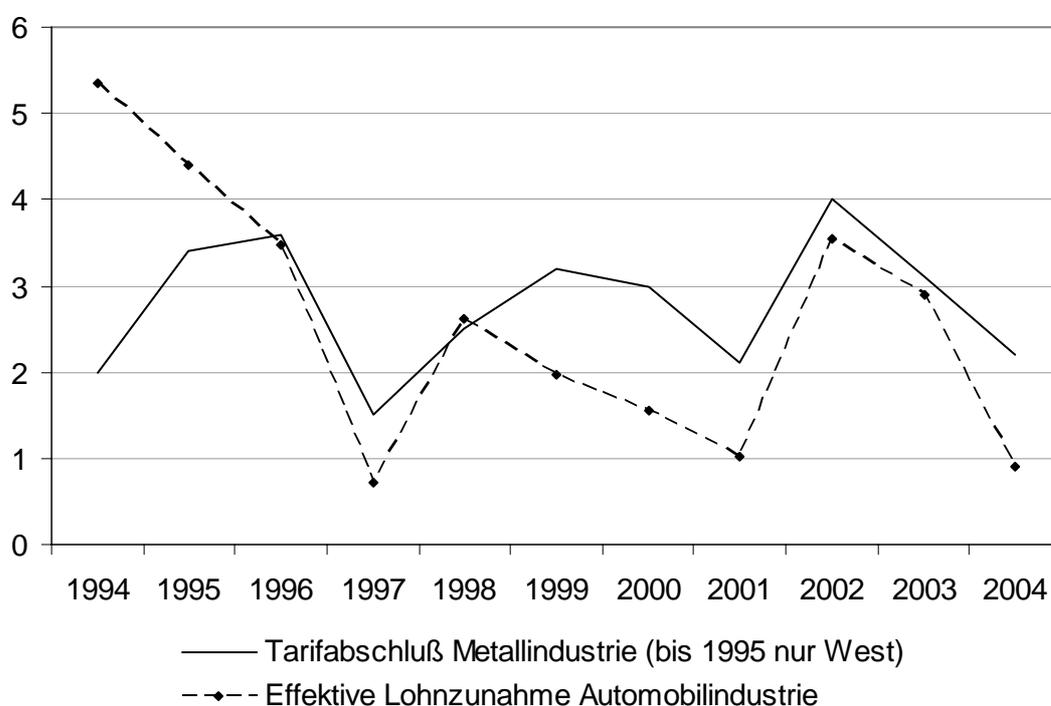
## **6.6 Zusammenfassung**

Die Ergebnisse der Auswertung von Inhalten der Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bieten aus der Perspektive der Beschäftigungssicherung ein ambivalentes Bild. Auf der einen Seite steht die Zusage der Unternehmen auf Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. In der bisher letzten Welle der Beschäftigungspakte von 2004-2006 bezieht sich diese Zusage auf einen sechs bis siebenjährigen Zeitraum. Zudem ist sie durch konkrete Produktallokations- und Investitionspläne ergänzt worden, womit faktisch das Verhandlungsfeld der Arbeitsbeziehungen auf nicht vom Mitbestimmungsrecht erfasste Fragen ausgeweitet wird. Die Vereinbarungen sind allerdings kündbar, so dass den Unternehmen ein Ausstieg offen bleibt.

Auf der anderen Seite sind die beschäftigungspolitischen Wirkungen der Pakte begrenzt. Unternehmen wie Opel oder Ford haben trotz der Beschäftigungspakte massiv Arbeitsplätze abbauen können. VW und DaimlerChrysler haben bereits kurz nach dem Abschluss der Beschäftigungspakte von 2004 den Abbau von jeweils mehreren Tausend Arbeitsplätzen angekündigt. Offensichtlich dienen die Beschäftigungspakte oft nicht der Sicherung eines bestimmten Beschäftigungsniveaus, sondern der Absicherung von „sozial verträglichen“ Formen des Beschäftigungsabbaus.

Betrachtet man die Konzessionen der Arbeitnehmerseite, so gewinnen Lohnzugeständnisse in den Beschäftigungspakten stark an Bedeutung. Um die Akzeptanz herzustellen, werden direkte Lohnsenkungen vermieden und stattdessen durch die Anrechnung von Tariferhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile die Löhne eingefroren bzw. ihr Wachstum gegenüber „der Fläche“, d.h. dem Rest der Metallbranche verlangsamt. Für Neueinstellungen ist in den jüngsten Vereinbarungen ein deutlich abgesenktes Entgeltniveau festgelegt worden. Wie die folgende Abbildung zeigt, bleiben durch diese Maßnahmen die effektiven Lohnzunahmen in der Automobilindustrie seit Mitte der 1990er Jahre unter der Tariflohnentwicklung.

**Abb. 8: Tarifabschlüsse in der Metallindustrie und effektives Lohnwachstum in der Automobilindustrie**



Zu den Tarifabschlüssen 2002-2004 wurden die vereinbarten ERA-Strukturkomponentenzahlungen hinzugerechnet.

Quelle: WSI Datenbank Tarifabschlüsse; VDA, Tatsachen und Zahlen, verschiedene Jahrgänge

Neben Lohn- und Gehaltskonzessionen bilden Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität einen wichtigen Bestandteil der Beschäftigungspakte. Im Vordergrund steht die Entwicklung zeitlicher Flexibilität. In der letzten Welle der Vereinbarungen wurden aber auch die Arbeitseinsatzmobilität der Beschäftigten sowie die Nutzung von Leiharbeit zu einem Regelungsthema.

Sind die Konzessionen der Unternehmen (langjähriger Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen und konkrete Produkt- und Investitionszusagen) und der Betriebsräte und der Gewerkschaft (Lohnverzicht, einer Reihe von Flexibilisierungsmaßnahmen etc.) „symmetrisch“, können sie als ein „reciprocal exchange“ und ein

„win-win-agreement“ (Sisson/Artiles 1999: 6) aufgefasst werden? Einen Ansatzpunkt, um diese Frage zu beantworten, bildet die Akzeptanz und Legitimität der Beschäftigungspakte bei den betroffenen Beschäftigten. Die Entwicklungen deuten hierbei in sehr unterschiedliche Richtungen. Rehder (2006) illustriert an den Beispielen DaimlerChrysler und Opel die Infragestellung der Legitimität der Pakte. Die Gründe für den Legitimitätsschwund scheinen zum einen die Verlagerungsdrohungen zu sein, mit denen die Automobilhersteller den Druck zur Beschäftigungssicherung und Konzessionen aufbauen. Die Strategie von DaimlerChrysler vor dem Abschluss des Beschäftigungspakts von 2004 wurde von den Beschäftigten und vom Betriebsrat als „Erpressung“ aufgefasst (vgl. Rehder 2006: 236), ähnlich war es bei Opel. In beiden Fällen kommt die bröckelnde Legitimität der Konzessionen u.a. durch Erfolge oppositioneller Gewerkschafts- und Betriebsratsgruppen bei Betriebsratswahlen und Abstimmungen zum Ausdruck. Zum zweiten sind die geringen beschäftigungspolitischen Erfolge ein Grund für die Abnahme der Legitimität der Pakte. Die Situation unterscheidet sich aber je nach Werk und Unternehmen. So hat die IG Metall bei Volkswagen bei den Betriebsratswahlen 2006 ihr Ergebnis von knapp 89% der Stimmen wiederholen können, was nicht für eine abnehmende Legitimität der gewerkschaftlichen Beschäftigungssicherungsstrategie durch Konzessionen spricht. Selbst die „VW-Affäre“ um den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden Volkert hat sich nicht in Stimmenverlusten ausgewirkt.

## 7. Beschäftigungspakte bei Automobilzulieferern – ein kurzer Ausblick

Nicht nur bei den Endherstellern, sondern auch bei den Automobilzulieferern lässt sich in den letzten Jahren ein Anstieg der Abschlüsse von Standort- und Beschäftigungssicherungspakten feststellen. Der Verdrängungswettbewerb zwischen Automobilendherstellern wirkt sich unmittelbar auf die Zulieferer aus, da die Endhersteller versuchen, mit ihrer Marktmacht Preissenkungen bei Zulieferern durchzusetzen. „Der Branche geht es nicht gut. Der Kostendruck hält an, den Zulieferern fehlt Kapital“, fasst der Chef von Visteon Deutschland die Lage der Zulieferer zusammen (FTD, 20.3.2006).

Den Zulieferern stehen wie den Endherstellern drei prinzipielle Reaktionsmöglichkeiten auf den Preisdruck der Endhersteller zur Verfügung: Sie können zum einen auf Produktivitätssteigerungen ihrer Werke setzen, sie können zum zweiten auf Lohnsenkungen und Arbeitszeitverlängerungen an ihren Hochlohnstandorten drängen, und sie können zum dritten Produktion in Niedriglohnländer verlagern. Allerdings kann der Preisdruck der Endhersteller durch Produktivitätserhöhungen und Lohnsenkungen an Hochlohnstandorten nur teilweise aufgefangen werden. Gesprächspartner bei zwei deutschen Zulieferern beschrieben den Kostendruck der Endhersteller folgendermaßen: „Die Endhersteller erwarten als Kalkulationsgrundlage der Preise ein osteuropäisches Lohnniveau“ (Interview, 25.11.2005), „Wir haben Kunden, die wollen gar kein Angebot mehr von deutschen oder westeuropäischen Werken“ (Interview, 13.2.2006).

Nachdem die Endhersteller die Vorreiter der Investitionen in den mittelosteuropäischen und asiatischen Niedriglohnländern waren, ziehen seit dem Ende der 1990er Jahre die Zulieferer nach. In Bezug auf die Planungen der Ansiedlung der Produktion spielt Osteuropa bereits eine größere Rolle als Deutschland (CAR/PWC/VDA 2002: 17-18). Geringer ist die Brisanz bei Entwicklungstätigkeiten, für die weiterhin Deutschland das Hauptzielland ist.

Wie bei den Endherstellern sind auch bei den Zulieferern Beschäftigungspakte ein wichtiges Instrument des Umgehens mit dem Wettbewerbsdruck. Während allerdings die Endhersteller übertarifliche Leistungen als Verhandlungsmasse in den Beschäftigungspakten nutzen können, bestehen diese Möglichkeiten bei Zulieferern nicht oder in deutlich geringerem Maße. Die Automobilzulieferindustrie gehört daher zu den Branchen, die am stärksten die Öffnungsklauseln der Tarifverträge für ein unterschreiten der Tarifstandards nutzen. Im Rahmen der Studie lagen uns keine Vereinbarungen aus Zuliefererunternehmen vor, die Tabelle (9) präsentiert aber eine aus Pressemeldungen zusammengestellte Übersicht über einige Beschäftigungspakte bei Automobilzulieferern aus dem Jahre 2005.

**Tab. 9: Ausgewählte Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bei Automobilzulieferern im Jahre 2005**

Thyssen Krupp Automotive	10-jährige Beschäftigungsgarantie für ca. 400 Beschäftigte am Standort Düsseldorf, Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 40 ohne Lohnausgleich (Automobilwoche, 5.12.2005)
Getrag	6,5-jähriger Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für 3.500 Beschäftigte in Deutschland, Kürzung des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes, Ausdehnung der Betriebsnutzungszeiten, jeder Beschäftigte bringt vier Jahre lang unentgeltlich 50 Stunden pro Jahr für Qualifizierung ein ( <a href="http://www2.igmetall.de/homepages/schwaebischhall/aktuelles/archiv2005.html">http://www2.igmetall.de/homepages/schwaebischhall/aktuelles/archiv2005.html</a> , 3.8.2005)
Siemens VDO	5-jähriger Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, Senkung der Arbeitskosten und Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Handelsblatt, 13.6.2005)
Mann & Hummel	6-jährige Beschäftigungsgarantie für 1.700 Beschäftigte in Ludwigsburg, zeitweise Halbierung des Weihnachtsgeldes, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, um zuschlagspflichtige Mehrarbeit zu vermeiden ( <a href="http://www.automobilindustrie.de/news/ai_beitrag_1879446.html">http://www.automobilindustrie.de/news/ai_beitrag_1879446.html</a> , 14.4.2005)
Delphi	Erhöhung der Wochenarbeitszeit für 1.000 Beschäftigte im Technologiezentrum in Wuppertal von 40 auf 44 Stunden (dpa, 16.3.2005)
Keiper	4-jähriger Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für 2.940 Beschäftigte in Deutschland, Senkung der Personalkosten und Flexibilisierung der Arbeitszeiten (dpa, 16.3.2005)
Mahle	5-jähriger Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für 9.300 Beschäftigte in Deutschland, teilweise Anrechnung von Tariferhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile, Streichung freiwilliger Sonderleistungen des Unternehmens, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Arbeitszeiterhöhung von 35 auf 39 Stunden im Dienstleistungsbereich (Handelsblatt, 22.3.2005)

Die Tabelle illustriert eine große Vielfalt der Lösungen. Beschäftigungsgarantien schwanken zwischen vier und zehn Jahren, im Ausnahmefall Delphi wurde gar keine Beschäftigungsgarantie abgegeben, was sich aber auf die besonders schwierige Situation des Unternehmens zurückführen lässt, dessen Mutterkonzern in den USA ein Insolvenzverfahren durchläuft. Delphi repräsentiert auch den Extremfall einer Erhöhung der Regelarbeitszeit für Angestellte in der Entwicklungsabteilung auf 44 Wochenstunden.

Eines der in der Öffentlichkeit am meisten diskutierten Beispiele eines Beschäftigungspakts ist der Fall des Standorts Hannover-Stöcken der Continental AG. Im Jahre 2004 war aufgrund einer Schließungsdrohung eine Beschäftigungssicherungsvereinbarung für den Standort abgeschlossen worden, in der abweichend vom Flächentarifvertrag eine Wochenarbeitszeiterhöhung von 37,2 auf 40 Wochenarbeitsstunden vereinbart worden war. Das Unternehmen garantierte den Erhalt des Standorts bis Ende 2007. Diese Vereinbarung wurde allerdings bereits ein Jahr später von Conti-

mental gekündigt. Nach heftigen Konflikten wurde schließlich ein Vertrag über eine Schließung des Werks bis Ende 2007 ausgehandelt, die ohne betriebsbedingte Kündigungen ablaufen sollte. 140 der 320 Beschäftigten sollten durch Versetzungen oder Altersteilzeit ausscheiden, die anderen 180 in eine Qualifizierungsgesellschaft übernommen werden. Der Bruch des Beschäftigungspakts durch Continental stellt einen bisher in der deutschen Automobilindustrie einmaligen Fall dar, in dem ein Unternehmen bewusst mit den kooperativen Traditionen der Arbeitsbeziehungen und den gegebenen Beschäftigungsversprechen gebrochen hat. Es ist bisher einmalig, es zeigt aber dennoch, dass es in der Industrie auch starke Akteure gibt, für die ein Bruch mit dem bisherigen Modell der Arbeitsbeziehungen keine ausgeschlossene Option ist.



## 8. Zusammenfassung und Diskussion

Die Automobilindustrie ist mit einem Verdrängungswettbewerb konfrontiert, der Löhne, Arbeitsbedingungen und Beschäftigung in den Unternehmen unter erheblichen Druck setzt. In der vorliegenden Studie wurden drei Wellen von Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie seit Anfang der 1990er Jahre untersucht. Es wurde gezeigt, dass sich die Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigungspakte in der Automobilbranche abgeschlossen werden, zwischen den Unternehmen deutlich unterscheiden. Zum einen gibt es die Gruppe der Massenhersteller wie VW, Opel oder Ford, deren Produktion in Deutschland sinkt, die (in etwas unterschiedlichem Maße) mit Überkapazitäten und einem scharfen Kostenwettbewerb konfrontiert sind. Opel und Ford haben bereits seit den 1990er Jahren Beschäftigung abgebaut, während ein Arbeitsplatzabbau bei VW nicht in vergleichbarem Maße stattgefunden hat und der derzeitige Druck auf die Beschäftigung dementsprechend hoch ist.

Zum Zweiten gibt es die Gruppe der Premiumhersteller (Mercedes, Audi, Porsche, BMW), deren Produktion in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre deutlich gewachsen ist und die sich einer im Vergleich zu den Massenherstellern höheren Rentabilität erfreuen. Auch wenn sich das Wachstumstempo der Produktion in Deutschland bei diesen Unternehmen in den 2000er Jahren abgeschwächt hat, ist der auf der Beschäftigung lastende Problemdruck deutlich geringer als bei den Massenherstellern.

Schließlich bilden die Zulieferer die dritte Gruppe, auf die die Endhersteller einen großen Teil des Kosten- und Flexibilitätsdrucks abzuwälzen versuchen.

Trotz der unterschiedlichen Situation finden sich ähnliche Beschäftigungs- und Standortsicherungsvereinbarungen in allen drei Gruppen. Während bei den Massenherstellern der Druck durch Kostenwettbewerb und Überkapazitäten als ein Argument für die Erklärung der Konzessionen in Beschäftigungspakten herangezogen werden kann, ist dies bei den Premiumherstellern weniger plausibel. Eine Erklärung könnte hier die *Erwartung* eines verschärften Wettbewerbs sein. Aufgrund dieser Erwartung nutzen die Unternehmen die Vereinbarungen bei anderen Herstellern und die Schwäche der Gewerkschaften, um selbst Konzessionen zu erreichen. Dabei greifen sowohl die erfolgreichen Premiumhersteller als auch die Massenhersteller zu Verlagerungsdrohungen als Druckmittel in den Verhandlungen. Bemerkenswert ist dabei der Fall Mercedes, bei dem nicht die Verlagerung in ein Niedriglohmland, sondern an einen kostengünstigeren deutschen Standort als Drohpotential diente.

In der wissenschaftlichen Literatur spielt die Interpretation der Beschäftigungspakte als eines reziproken Tauschs und als eines „win-win“-Prozesses für Beschäftigte und Unternehmen eine große Rolle. Optimistische Einschätzungen sprechen von „Waffenbrüderschaft“ zwischen Arbeit und Kapital und betonen die Rolle der Beschäftigungspakte als eines Instruments kooperativer Problembewältigung, innerhalb dessen „management and labour both gain when they reach agreements that in-

crease productivity and organizational performance (win-win bargaining)“ (Zagelmeyer 2000: 19). Ähnlich optimistisch betont Seifert (2002: 6) die innovative Rolle der Beschäftigungspakte, durch die betriebliche Parteien wie Management und Betriebsräte beschäftigungspolitische Verantwortung übernehmen. Für diese Interpretation sprechen bei den Automobilherstellern zum einen die Verbindung des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen mit Investitions- und Produktzusagen und zum zweiten die langen Laufzeiten der Verträge, die sich von durchschnittlich zwei Jahren am Anfang der 1990er zu sechs- oder siebenjährigen Garantien in den aktuellen Vereinbarungen verdreifacht haben. Solche Zusagen gehen deutlich weiter als die Ergebnisse, die Gewerkschaften und Betriebsräte in anderen Branchen erzielen konnten.

Es gibt aber eine Reihe von Argumenten gegen eine solche Interpretation der Beschäftigungspakte. Zum einen kann auf die Ungleichheit der Konzessionen hingewiesen werden. Von Seiten der Betriebsräte und der IG Metall werden unmittelbar wirksame Konzessionen bei Löhnen, Flexibilität und einer zunehmenden Segmentierung der Belegschaften eingebracht. Von Seiten der Unternehmen werden Beschäftigungszusagen gemacht, deren faktische Durchsetzung aber von der Absatzentwicklung abhängt. Ein Bruch von Beschäftigungspakten ist zwar in der Automobilindustrie bis auf den Fall Continental bisher nicht vorgekommen, aber in einer Krisensituation der Unternehmen hätten die Betriebsräte und die IG Metall dennoch wenig Alternativen zu einer Neuverhandlung und Revision der Vereinbarungen.

Zum Zweiten kann auf die Tendenz einer Zunahme der Konzessionen der Arbeitnehmerseite hingewiesen werden. Die Welle von Vereinbarungen der Jahre 2004-06 stellt dabei nicht den Endpunkt der Entwicklung dar, wie die Aussage des Präsidenten des Automobilherstellerverbandes VDA illustriert: „Wer die aktuellen Verhandlungen zur Standortsicherung als Einmal-Aktion versteht, liegt falsch“, sagte VDA-Präsident Bernd Gottschalk mit Blick auf Opel, Mercedes und VW. „Eine Reformpause“ dürfe und werde es nicht geben, sagte der VDA-Chef. Um den Standort zu sichern, fordert er „mehrjährige Nullrunden, das Streichen von nicht mehr zeitgemäßen Prämien und Schichtzulagen sowie Mehrarbeit ohne volle Vergütung“ (*Handelsblatt*, 28.1.2005).

Zum Dritten wurde gezeigt, dass die Automobilhersteller trotz der Beschäftigungspakte Arbeitsplätze abgebaut haben. Ganz deutlich ist das bei Opel und Ford. Die Erfahrungen bei Opel (Reduktion der Beschäftigung zwischen 1991 und 2004 von 56.800 auf 31.600 Mitarbeiter trotz mehrerer Beschäftigungspakte, allein 2004/2005 Abbau von 9.500 Arbeitsplätzen durch ein Abfindungsprogramm und Altersteilzeit) zeigen, dass den beschäftigungspolitischen Handlungsmöglichkeiten auf der Unternehmensebene angesichts der stagnierenden Nachfrage und Produktion und des intensiven Kosten- und Produktivitätswettbewerbs in der Automobilindustrie Grenzen gesetzt sind. Verwiesen werden kann auch auf die aktuellen Diskussionen bei Volkswagen und Daimler. Kurz nach dem Abschluss der Vereinbarungen von 2004 kündigten Volkswagen und Daimler den Abbau von 10.000 bzw. 8.500 Arbeitsplätzen hin. In dieser Situation sichern die Beschäftigungspakte nur einen „sozial verträglichen“ Abbau der Arbeitsplätze durch Abfindungsprogramme, Altersteilzeit und Frühverrentung, nicht aber den Erhalt eines bestimmten Beschäftigungsniveaus.

Zum Vierten ist die abnehmende Legitimität der Vereinbarungen bei den Beschäftigten ein Argument gegen die Interpretation der Beschäftigungspakte als eines reziproken Tauschs. Die Verhandlungsstrategie von DaimlerChrysler im Jahre 2004 wurde von den Beschäftigten und Betriebsräten als „Erpressung“, nicht als ein Tausch aufgefasst. Auch bei Opel wurde die Unternehmensstrategie als Erpressung wahrgenommen. Der „Zukunftsvertrag“ von 2005 war stark umstritten und setzte sich bei einer Abstimmung unter Beschäftigten nicht gerade mit einer überwältigenden Mehrheit durch.

Zum Fünften schließlich geht von den Beschäftigungspakten die Gefahr eines Unterbietungswettbewerbs bei Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen aus. Die Konzessionen der IG Metall bei Volkswagen im Jahre 2004 setzten die Betriebsräte beim direkten Konkurrenten Opel unter Druck nachzuziehen, was im Jahre 2005 geschah. Die Beschäftigungssicherungsvereinbarung bei Audi im Jahre 2005 ähnelte nicht zufällig der ein Jahr vorher abgeschlossenen Vereinbarung bei Mercedes. Bei Mercedes selbst wurden Konzessionen der baden-württembergischen Werke durch die Drohung einer Verlagerung nach Bremen erreicht. Mittels der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen findet in der gesamten Automobilindustrie ein Wettkampf auf dem Feld der Löhne, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen statt, dessen Vereinbarkeit mit dem Flächentarifsystem aber bisher gewährleistet werden konnte. Das Pforzheimer Abkommen hat eine neue Qualität der Entwicklung eingeläutet und zu einer Vermehrung von Beschäftigungssicherungsvereinbarungen auf Unternehmensebene geführt. Hinter dem Abkommen stand auf Seiten der IG Metall die Hoffnung, das Flächentarifvertragssystem durch kontrollierte Flexibilisierung zu stabilisieren und mit einer Formalisierung der Aushandlungsverfahren von Tarifabweichungen eine unkontrollierte durch eine „kontrollierte Dezentralisierung“ zu ersetzen. Die Folgen des Abkommens werden bisher ambivalent bewertet. Zum einen konstatiert die IG Metall selbst eine „organisationspolitische Überforderung“ und einen massiven Dezentralisierungsdruck auch von Unternehmen, die positive Erträge erwirtschaften (Huber 2005; Huber/Burkhard/Klebe 2005: 658). Zum anderen werden die Gewerkschaften an der Bewältigung konkreter Problemlagen der Unternehmen beteiligt und behalten die Flächentarifverträge ihre Rolle als Orientierungspunkt für Maß und Grad von Abweichungen. In der Automobilindustrie konnten bisher die übertariflichen Entgeltbestandteile als ein Verhandlungspuffer genutzt werden, der die Spannung zwischen den unternehmens- bzw. betriebsbezogenen Beschäftigungspakten und dem Flächentarifsystem begrenzte. Nach der bisherigen Entwicklung wird dieser Puffer in den kommenden fünf bis zehn Jahren aufgebraucht werden. Es ist eine offene Frage, ob und in welcher Form die Beschäftigungspakte bei den Automobilherstellern nach diesem Zeitraum werden fortgeführt werden können.

Die Gefahr einer Abwärtsspirale bleibt aber nicht auf Deutschland beschränkt. In Frankreich wird die wachsende Zahl von Beschäftigungspakten und Lohnkonzessionen in der deutschen Automobilindustrie bereits als ein erheblicher Wettbewerbsdruck wahrgenommen, der auch die eigenen Lohnstandards in Frage stellt (vgl. Michaux 2006). In Schweden hat der Standortwettbewerb bei General Motors, bei dem im Jahre 2004/2005 das deutsche Werk in Rüsselsheim mit dem schwedischen Werk

in Trollhättan konkurrierte, zu einer großen Aufmerksamkeit für die Entwicklung der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen in Deutschland geführt. Ein Bericht der schwedischen Gewerkschaften (TRACE 2006: 16f.) illustriert die „Ausstrahlungskraft“ des deutschen Modells auf die schwedische Entwicklung folgendermaßen: „The Swedish employer’s organisations are looking at the German labour market hoping that the Swedish unions will also agree to open the collective agreements and negotiate wages for jobs. Karl-Olov Stenquist from Teknikföretagen speaks in an interview in LO-tidningen: I think Sweden will have a development similar to the German, where demands of lower wages will come not from the employers, but as offers from the unions in order to maintain production.“

## 9. Literatur

- Bartmann, Martin (2005), „Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat“, in: *Die Mitbestimmung*, Nr. 3, Vol. 51, S. 34-37
- Becker, Helmut (2005), *Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb*, Berlin: Springer
- Bispinck, Reinhard; Schulten, Thorsten (2005), „Deutschland vor dem tarifpolitischen Systemwechsel?“, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 8, Vol. 58, S. 466-472
- Capelli, Peter (1983), „Union Gains under Concession Bargaining and the National Economy“, in: Industrial Relations and Research Association (Hg.), *Proceedings of the thirty-sixth annual meeting of the Industrial Relations and Research Association*, Madison: IRRRA, S. 297-305
- CAR; PWC; VDA (2002), *Gemeinschaftsstudie Automobilstandort Deutschland*, Frankfurt/Main: VDA
- Dudenhöffer, Ferdinand; Büttner, Carina (2006), *Flexibilität durch Zeitarbeit als Wettbewerbsfaktor in der Automobilindustrie*, Gelsenkirchen: CAR
- Eller-Braatz, Elke; Klebe, Thomas (1998), „Benchmarking in der Automobilindustrie. Folgen für Betriebs- und Tarifpolitik am Beispiel General Motors Europe“, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 7, S. 442-450
- EMB (2005), *GME Restructuring and Framework Agreements. An example of EMF European Company Policy*, Brüssel: EMB
- Gesamtmetall (2006), *Geschäftsbericht 2005/06*, Berlin: Gesamtmetall
- Hancké, Bob (1998), „Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry“, *WZB Discussion Paper FS I 98-305*, Berlin: WZB
- Herber, Armin; Schäfer-Klug, Wolfgang (2002), „Wie ein Euro-Betriebsrat zum Vertragspartner wird – Arbeitnehmerpolitik im US-Konzern“, in: *Die Mitbestimmung*, Nr. 9, S. 50-54
- Huber, Berthold (2005), *Betriebliche Abweichungen zum Flächentarifvertrag. Zur Tarifpraxis der IG Metall*, Präsentation beim Sozialwissenschaftlichen Symposium der Hans-Böckler-Stiftung, Erfurt, 1.9.2005
- Huber, Berthold; Burkhard, Oliver; Klebe, Thomas (2005), „Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik“, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 11, S. 656-662
- Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin; Teipen, Christina (2006), „Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model?“, *WZB Discussion Paper SP III 2006-302*, Berlin: WZB
- Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf (2005), *Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma
- Kochan, Thomas; Katz, Harry; McKersie, Robert B. (1994), *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca: ILR Press
- Michaux, François (2006), *Comment les entreprises allemandes gèrent leurs baisses de coût*, Paper für das 14. GERPISA International Colloquium, 12-13. Juni 2006, Paris
- Mitchell, Daniel J.B. (1994), „A Decade of Concession Bargaining“, in: Kerr, Clark; Staudohar, Paul D. (Hg.), *Labor Economics and Industrial Relations*, Harvard: Harvard University Press

- Pulignano, Valeria (2006), "Going national or European? Local trade union politics within multinational business contexts in Europe", *Paper presented at the International Conference „Global Companies – Global Unions – Global Research – Global Campaigns“*, New York, February 9-11, 2006
- Rehder, Britta (2002), „Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen?“, in: Seifert, Hartmut (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*, Berlin: edition sigma, S. 87-102
- Dies. (2003), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland*, Frankfurt/Main: Campus
- Dies. (2006), „Legitimitätsdefizite des Co-Managements“, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Nr. 3, Vol. 35, S. 227-242
- Rosdücher, Jörg; Stehle, Oliver (1996), „Concession Bargaining in den USA und beschäftigungssichernde Tarifpolitik in Deutschland: Ein Vergleich der tarifpolitischen Konzepte“, in: *Industrielle Beziehungen*, Vol. 3, Nr. 4, S. 307-333
- Schulten, Thorsten; Seifert, Helmut; Zagelmeyer, Stefan (2002a), *Pacts for employment and competitiveness: Opel AG*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, available at: [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- Schulten, Thorsten; Seifert, Helmut; Zagelmeyer, Stefan (2002b), *Pacts for employment and competitiveness: Volkswagen AG*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, available at: [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- Seifert, Hartmut (2002), "Einleitung", in: Seifert, Hartmut (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*, Berlin: edition sigma, S. 7-12
- Sisson, Keith; Artiles, Antonio M. (2000), *Handling Restructuring. A Study of Collective Agreements Dealing With Employment and Competitiveness*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- TRACE (2006), *A new division of labour. A comparative study of structural change in Germany and Sweden from a union perspective*, Bericht im Rahmen des TRACE-Projekts, unveröff. Manuskript
- Verband der Automobilindustrie (2005), *Die Automobilindustrie in Deutschland*, Frankfurt/Main: VDA
- Verband der Automobilindustrie (2005), *International Auto Statistics*, Frankfurt/Main: VDA
- WSI (1993), *Tarifbericht 1993*, Düsseldorf: WSI
- Zagelmeyer, Stefan (2000), "Brothers in Arms in the European Car Wars: Management-Labour Pacts in the Context of Regime Competition", *MPIfG Working Paper 00/2*, Köln: MPIfG

Discussion Papers der Arbeitsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit  
des Forschungsschwerpunkts „Organisationen und Wissen“ des  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

## 1999

### FS II 99-202

**Helmut Drüke:** Regulierungssysteme in der internationalen Telekommunikation, 55 S.

### FS II 99-204

**Frieder Naschold, Ulrich Jürgens, Inge Lippert, Leo Rennecke:** Vom chandlerianischen Unternehmensmodell zum Wintelismus, 26 S.

## 2000

### FS II 00-202

**Ulrich Jürgens, Joachim Rupp, Katrin Vitols, unter Mitarbeit von Bärbel Jäschke-Werthmann:** Corporate Governance and Shareholder Value in Deutschland – Nach dem Fall von Mannesmann – Paper revisited (Ulrich Jürgens), 34 S.

### FS II 00-203

Die Abteilung „Regulierung von Arbeit“ – Aktuelle Projekte und Veröffentlichungen 1988 bis 2000, 65 S.

## 2001

### FS II 01-202

**Hengyi Feng, Julie Froud, Sukhdev Johal, Colin Haslam, Karel Williams:** A New Business Model?, 36 S.

### FS II 01-204

**Christoph Scherrer:** New Economy: Explosive Growth Driven by a Productivity Revolution?, 19 S.

### FS II 01-205

**Christoph Scherrer:** Jenseits von Pfadabhängigkeit und „natürlicher Auslese“: Institutionen-transfer aus diskursanalytischer Perspektive, 26 S.

## 2002

### FS II 02-202

**Ulrich Jürgens, Heinz-Rudolf Meißner, Ulrich Bochum:** Innovation und Beschäftigung im Fahrzeugbau – Chancen und Risiken, 30 S.

### FS II 02-203

**Ulrich Jürgens, Joachim Rupp:** The German System of Corporate Governance – Characteristics and Changes, 70 S.

### FS II 02-205

**Ulrich Jürgens:** Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen, 38 S.

## 2003

### SP III 2003-301

**Ulrich Jürgens:** Characteristics of the European Automotive System: Is There a Distinctive European Approach?, 36 S.

## 2004

### SP III 2004-301

**Ulrich Jürgens:** Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie?, 39 S.

### SP III 2004-302

**Ulrich Jürgens, Rolf Rehbehn:** China's Changing Role in Industrial Value Chains – and Reverberations on Industrial Actors in Germany, 30 S.

## 2005

### SP III 2005-301

**Ulrich Jürgens, Inge Lippert:** Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat: Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter, 95 S.

## 2006

### SP III 2006-301

**Christina Teipen:** Arbeit und Beschäftigung in kreativen Industrien – Entwicklungen in der Computerspieleindustrie in Deutschland, Schweden und Polen, 61 S.

### SP III 2006-302

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski, Christina Teipen:** Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model?, 54 S.

### SP III 2006-302

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski:** Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006, 57 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper eine Briefmarke im Wert von € 0,55** oder einen **"Coupon Réponse International"** (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label and postage stamps in the amount of € 0,55** or a **"Coupon-Réponse International"** (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-Paper requested.

### Bestellschein

### Order Form

*Paßt im Fensterumschlag! • Designed for window envelope!*

An das  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
**PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT**  
Reichpietschufer 50  
**D-10785 Berlin**

**Absender • Return Address:**

---

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s)*

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer • Order no.



