

Siemens – DaimlerChrysler: Haben die Einigungen Modellcharakter für den Standort Deutschland?

Die nach langen Verhandlungen zustande gekommenen Tarifvereinbarungen bei Siemens und DaimlerChrysler wurden von Politik und Öffentlichkeit gelobt. Einig sind sich die Experten auch darin, dass diese Abschlüsse mehr sind als Einzelfälle. Aber können sie als Modell für den Standort Deutschland die Tariflandschaft nachhaltig verändern?

Ein Prozess des gemeinsamen Lernens

Die Vereinbarungen in den Unternehmen Siemens und DaimlerChrysler zur Beschäftigungssicherung könnten einen Wendepunkt in der deutschen Standortdebatte markieren. Denn für die breite Öffentlichkeit ist dadurch zweierlei deutlich geworden: Die Deutschen müssen flexibler und kostengünstiger arbeiten, um Wachstum und Wohlstand zu sichern, Produktionen am heimischen Standort zu halten und neue Beschäftigungschancen zu eröffnen. Und: Wir können gemeinsam in diesem Sinne erfolgreich handeln. Vor allem für die künftige Arbeitszeitpolitik dürften die Absprachen eine erhebliche Bedeutung haben.

Bislang war die Zielrichtung in puncto betriebliches und volkswirtschaftliches Arbeitsvolumen genau andersherum: Durch pauschale Arbeitszeitrationierung wollten die Gewerkschaften die vorhandene Arbeit auf mehr Köpfe verteilen, ohne dabei zu beachten, dass sie – weil es keine korrespondierenden Lohnabschläge gab – gleichzeitig die Arbeitskosten in die Höhe trieben und Arbeit nicht beliebig teilbar ist.

Wie weit diese Politik der Arbeitszeitverkürzung getrieben wurde, zeigt die Tatsache, dass die tarifliche Jahressollarbeitszeit eines Arbeiters in der westdeutschen Industrie 2002 mit 1 557 Stunden so kurz war wie in keiner anderen Volkswirtschaft. So wird in den USA über 400 Stunden im Jahr länger gearbeitet. In Irland, Japan und Portugal ist das Pensum um über 200 Stunden höher, in Spanien, Italien, Österreich sowie Schweden sind es rund 150 Stunden mehr. Selbst in Ostdeutschland (1 685 Stunden) wird mittlerweile weniger gearbeitet als in den meisten Ländern.

Die Realität hat die Philosophie der Arbeitszeitverkürzung widerlegt: Deutsch-

land leidet im Gegensatz zu vielen anderen Industrieländern unter hoher Arbeitslosigkeit, die Langzeitarbeitslosigkeit erreicht mit einem Anteil von fast 50% einen internationalen Spitzenwert – in Westeuropa ist sie nur in Italien, Griechenland und Belgien höher –, Geringqualifizierte tun sich äußerst schwer, einen Arbeitsplatz zu bekommen, und die Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen liegt international gesehen im unteren Drittel.

Die Unternehmen waren nämlich gezwungen, auf die Arbeitszeitverkürzung mit Rationalisierung und der Substitution von Arbeit durch Kapital zu reagieren, um die höheren Arbeitskosten durch höhere Stundenproduktivitäten zu erwirtschaften. So hat die Bundesrepublik ihre Wachstumsbeiträge im Zeitraum 1991 bis 2000 ausschließlich aus einer Erhöhung der Stundenproduktivitäten und damit einer Kapitalintensivierung erzielt. Andere Volkswirtschaften haben dagegen auch eine bessere Qualifikation der Beschäftigten (etwa Großbritannien), eine höhere Erwerbsbeteiligung (Kanada, USA), eine höhere Beschäftigungsquote (USA, Frankreich) sowie ein höheres Arbeitsvolumen (Schweden, USA) genutzt, um wirtschaftliches Wachstum zu generieren.

Gleichzeitig ist Deutschland in den internationalen Wachstumsranglisten weit zurückgefallen. Nur noch in Japan war das Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts seit Mitte der neunziger Jahre noch schwächer. All dies zeigt, dass die Arbeitszeitstrategie in Deutschland wachstums- und beschäftigungspolitisch lange Jahre in die falsche Richtung ging, weil sie nur eine Zielrichtung – nämlich kürzer – kannte, den Kostenaspekt ausblendete und zudem auf betriebliche Besonderheiten nur wenig Rücksicht nahm.



Michael Hüther*

* Prof. Dr. Michael Hüther ist Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW).

Mit den für die Standorte Bocholt und Kamp-Lintfort der Siemens AG sowie die deutschen Standorte der DaimlerChrysler AG getroffenen Absprachen ist der Fokus nun ein anderer. Die Politik der Arbeitszeitverkürzung ist für alle sichtbar vom Tisch. Die Arbeitszeit wird wieder stärker als strategischer volks- und betriebswirtschaftlicher Faktor im Bemühen um mehr Wachstum und einen höheren Beschäftigungsstand gesehen. Statt pauschaler Konzepte ist die Perspektive betriebsindividueller und differenzierter Lösungen aufgetan worden, die – wie bei DaimlerChrysler – sogar innerhalb eines Unternehmens variieren können. Nicht zuletzt die umfassende Berichterstattung in den Medien hat diesen Perspektivenwechsel und seine Bedeutung für die Zukunft des Standorts Deutschland sichtbar gemacht. Die Eckpunkte beider Vereinbarungen sind dabei durchaus unterschiedlich:

- Bei Siemens wurde vorübergehend die 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich für die betroffenen Werke festgeschrieben. Zudem wurde vereinbart, das Urlaubs- und Weihnachtsgeld durch eine erfolgsabhängige Sonderzahlung zu ersetzen.
- Im Fall von DaimlerChrysler wurde ein ganzes Bündel an Maßnahmen beschlossen, die unter anderem einen Arbeitszeitkorridor von 30 bis 40 Wochenstunden für die Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, eine um drei Stunden längere Wochenarbeitszeit für die in Kantine, Werkschutz und ähnlichen Abteilungen Beschäftigten sowie Qualifizierungszeiten statt besonderer Pausen in einzelnen Werken vorsehen. Darüber hinaus wurden Vereinbarungen bezüglich der Umsetzung des Entgelt-Rahmen-Tarifvertrages getroffen, welche zu einer Senkung der betrieblichen Lohnkosten führen. Darüber hinaus ist nun für bestimmte Personengruppen ein flexibler Personaleinsatz an unterschiedlichen Standorten möglich, was bisher ausgeschlossen war. Zwar muss DaimlerChrysler die längere Arbeitszeit bezahlen, doch entfallen mit dieser Vereinbarung die Mehrarbeitszuschläge, die die Arbeitsstunde um 25% und mehr verteuern.

Der Weg für diese Regelungen ist allerdings erst durch den diesjährigen Tarifabschluss in der Metall- und Elektro-Industrie freigemacht worden. Denn der im Februar 2004 in Pforzheim vereinbarte Abschluss räumt den M+E-Firmen Spielraum für individuelle Lösungen ein. Demnach sind Abweichungen von Tarifregelungen erlaubt, wenn die Wettbewerbs-, Investitions- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bedroht ist oder es zur »nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsentwicklung« erforderlich ist.

Die Arbeitszeit, die je nach Auftragslage nach oben oder unten sowie mit oder ohne Lohnausgleich variiert werden kann, ist dabei nur eines von mehreren Instrumenten, die genutzt werden können, um Kosten zu senken. Zur Verfügung steht

die ganze Palette der Tarifnormen – so kann beispielsweise auch das Urlaubs- und Weihnachtsgeld gekürzt werden oder eine Stundung von Ansprüchen vereinbart werden. Die Gewerkschaft behält sich dabei eine Einzelfallprüfung vor. Rechtlich bedarf es des Abschlusses eines Ergänzungstarifvertrags zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband, um die betrieblichen Absprachen umzusetzen. Eine Ausnahme gibt es für kleine Unternehmen, die keine Arbeitszeitkonten führen: Bei ihnen genügt eine Betriebsvereinbarung, um das Arbeitsvolumen für die Mitarbeiter auf bis zu 40 Stunden pro Woche hochfahren zu können.

Offensichtlich eröffnet der Pforzheimer Tarifabschluss in Deutschlands größtem Industriezweig entgegen ersten Kommentaren doch einige Optionen, den Flächentarifvertrag betriebsnäher und dadurch beschäftigungsfreundlicher zu gestalten. Insofern muss der Abschluss weniger als ein Ergebnis gesehen werden wie die meisten Tarifverträge, sondern vielmehr als Einstieg in einen Prozess, der der Gestaltung auf Unternehmensebene bedarf.

Die Vereinbarungen bei Siemens und DaimlerChrysler können Modellcharakter haben, nicht so sehr in einzelnen Detailfragen, die in anderen Betrieben anders beurteilt werden mögen, sondern eher, weil sie Wege aufzeigen, wie sich Kostensenkungen erzielen und die Produktionsbedingungen in Deutschland im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten verbessern lassen. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob der Geist von Pforzheim auch wirklich branchenweit gelebt wird. Die kommenden Monate sind insoweit ein Lackmустest, ob die Gewerkschaft wirklich bereit ist, neue firmenspezifische Elemente in der Tarifpolitik zuzulassen.

Wie verhalten sich nun die durch den Metalltarifabschluss vorgesehenen und durch Daimler und Siemens beispielhaft umgesetzten Möglichkeiten für eine betriebliche Arbeitszeitpolitik zur in der aktuellen Debatte vertretenen These, volkswirtschaftlich gesehen könne nur eine generelle Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich zum Erfolg führen? Letztlich, so wird dabei argumentiert, endeten längere Arbeitszeiten in einzelnen Unternehmen in einem Beschäftigungsabbau. In der Gesamtwirtschaft würden bei einem solchen Vorgehen keine zusätzlichen Einkommen entstehen, die Unternehmen mit längeren Arbeitszeiten hätten so keine zusätzlichen Absatzmöglichkeiten und würden dann die gleiche Produktionsmenge wie früher herstellen, nur eben mit weniger Personal. Erst wenn alle Unternehmen die Arbeitszeit verlängerten, sei aufgrund der allgemeinen Mehrproduktion mit einem Nachfrageschub von anderen Firmen zu rechnen.

Eine solche Argumentation ist jedoch eher theoretischer Natur. Ihr liegt das Modell einer geschlossenen Volkswirtschaft ohne internationale Konkurrenz und ohne Ersparnis zugrunde. Bei längeren Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sin-

ken zunächst einmal die Produktionskosten pro Stück – die Produkte lassen sich zu günstigeren Preisen anbieten. Das führt, auch wenn nur einzelne Firmen länger arbeiten, zu einem höheren Absatz. Gleich mehrere Effekte können dabei eine Rolle spielen: So kann es einen Substitutionseffekt geben, weil industrielle Abnehmer nicht mehr auf ausländische Anbieter zurückgreifen, oder der Export steigt, weil heimische Produkte für Auslandskunden nun preislich attraktiver sind. Auch Konsumenten könnten bei niedrigeren Preisen veranlasst sein, auf inländische Produkte umzusteigen. Die Verbraucher könnten darüber hinaus ihre Kaufzurückhaltung aufgeben und weniger sparen.

Ferner wird – auch wenn nur in einem Teil der Volkswirtschaft länger gearbeitet wird – Arbeit im Verhältnis zum Kapital billiger und der Rationalisierungsdruck sinkt; kurz: das Wachstum wird beschäftigungsintensiver. Betriebs- und volkswirtschaftliche Arbeitszeitlogik streben folglich keineswegs auseinander – insbesondere, wenn man die dynamischen Effekte längerer Arbeitszeiten mit einbezieht. Die generelle Verlängerung der Arbeitszeit birgt hingegen die Gefahr, dass es infolge von spezifischen Marktbedingungen oder produktionstechnischer Gegebenheiten in einzelnen Branchen zu Beschäftigungsverlusten kommt. In solchen Fällen können durch andere Instrumente (z.B. Veränderung von Einmalzahlungen) die gleichen Kosteneffekte ohne Beschäftigungsverluste erzielt werden.

Etwas anders gestrickt ist die ebenfalls in der jüngsten Arbeitszeitdiskussion vertretene Behauptung, dass zur Stärkung der Binnenkaufkraft generell zumindest ein teilweiser Lohnausgleich erfolgen müsse. Diese These lässt vollkommen außer Acht, dass es um eine angebotsseitige Verbesserung der Rahmenbedingungen geht und mit einem allgemeinen – auch nur teilweisen – Lohnausgleich dieser Ansatz konterkariert würde. Für die Lösung der deutschen Kostenproblematik wäre damit wenig gewonnen. Denn der Charme längerer Arbeitszeiten liegt darin, dass die regulären Monatseinkommen der Beschäftigten nicht geschmälert werden, die Unternehmen hingegen die Möglichkeit zur Kostensenkung haben. Ob und in welcher Höhe ein Lohnausgleich geschieht, muss deshalb den einzelnen Unternehmen vorbehalten bleiben.

Eine betriebliche Differenzierung der Arbeitsvolumenpolitik hat gegenüber branchenweiten, pauschalen Lösungen entscheidende Vorteile: Unternehmen können sich das Arbeitszeitregime wählen, das zu ihren Produktionsstrukturen am besten passt und das betriebliche Arbeitsvolumen entsprechend der Auftragslage variieren. Umfang und Lage der Arbeitszeiten lassen sich so – ob mit oder ohne Lohnausgleich – kostenoptimal gestalten, teure Produktionsanlagen können besser ausgelastet werden. Die betriebliche Differenzierung und Verlängerung des Arbeitsvolumens ist daher eine logische Ergänzung der betrieblichen Möglichkei-

ten zur Arbeitszeitflexibilisierung, die in den vergangenen Jahren geschaffen wurden.

Der gesamtwirtschaftliche Nutzen liegt auf der Hand: Wenn Betriebe ihr Arbeitszeitvolumen verlängern und im Rhythmus von Auftrags- und Konjunkturlage schwanken lassen können, sind sie weniger als bisher gezwungen, kurzfristig ihren Personalstand runter- bzw. hochzufahren. Das senkt betriebliche Kosten der Personalpolitik und volkswirtschaftliche Kosten in Form von Arbeitslosigkeit und Arbeitslosenunterstützung sowie Anpassungsfriktionen auf dem Arbeitsmarkt. Mittelfristig wird zudem die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Standort verbessert.

Nicht nur arbeitszeitpolitisch und im Hinblick auf die Produktionskosten in Deutschland bedeuten die Abschlüsse bei Siemens und Daimler einen Schritt nach vorne. Gleichzeitig sind sie Ausdruck eines einsetzenden Mentalitätswandels. Die Absprachen wurden trotz allen öffentlichen und medialen Getöses, das offenbar dazugehört, weitgehend unaufgeregt verhandelt. Dahinter steckt mehr als die alltägliche Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Es ist auch ein Prozess gemeinsamen Lernens, dass es Kostenprobleme gibt und dass diese durch Handeln, das in zielorientierten Konflikten thematisiert wird, gelöst werden können.

Gerade an betrieblichen Einzelfällen kann dieser gesellschaftliche Lernprozess befördert werden und können gemeinsame Einsichten über ökonomische Wirkungszusammenhänge gewonnen werden – denn vor Ort werden sie in der Alternative Kostensenkung oder Produktionsverlagerung konkret und damit anders als in der volkswirtschaftlichen Abstraktion für die Beteiligten nachvollziehbar.

Die so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich dann – auch für jeden Einzelnen verstehbar – auf die Gesamtwirtschaft übertragen, was helfen sollte, die in der deutschen Wirtschafts- und Sozialpolitik erforderlichen Reformen insgesamt zu befördern. Änderungen und Reformen lassen sich leichter bewerkstelligen, wenn Einsicht in die Notwendigkeit und die Erfahrung positiver Umsetzung besteht.

Gleichzeitig machen die Einigungen in den beiden deutschen Vorzeige-Konzernen sichtbar, dass kein Anlass für einen übertriebenen Standortpessimismus besteht. Die These, Deutschland könnte im internationalen Standortwettbewerb angesichts der bestehenden Kostenunterschiede ohnehin nicht mithalten, wird eindrucksvoll widerlegt. Vielmehr lassen sich durch schon vergleichsweise marginale Änderungen, die keineswegs substantieller Art sind und nicht in die Besitzstände der Betroffenen eingreifen – was sind schon ein paar unentgeltliche Stunden Mehrarbeit oder die Umwandlung von fixen in variable Sonderzahlungen gegen den

dauerhaften Verlust des Arbeitsplatzes? –, Standorte, Produktion und Beschäftigung sichern oder sogar ausweiten.

Mit tarifpolitischen Abschlüssen, wie sie in diesem Jahr in der Metall- und Elektro-Industrie und in anderen Branchen sowie schon früher in der Chemischen Industrie vereinbart wurden, setzen Lern- und Suchprozess ein, die die Linie zwischen transaktionskostensenkenden allgemeinen Vorgaben durch den Flächentarifvertrag und produktionskostensenkenden betrieblichen Entscheidungskompetenzen abtasten und bestimmen. Dazu gehört auch die Einsicht, dass generelle Arbeitszeitveränderungen – egal in welche Richtung – keine angemessene Lösung darstellen. Diesen Prozess gilt es voranzutreiben: durch die Tarifpartner, die weitere Spielräume für die Unternehmen schaffen müssen, und durch die Unternehmen, die diese Spielräume nutzen müssen. Je schneller und intensiver dies geschieht und je besser dies durch eine investitionsfreundliche Wirtschaftspolitik flankiert wird, desto eher lassen sich die Standortprobleme in den Griff bekommen.



Norbert Berthold*

Guten Morgen DaimlerChrysler

Und sie bewegen sich doch, die Tarifpartner in Deutschland. Wenn es darauf ankommt, Arbeitsplätze zu retten, zeigen sie mit ihren Flächentarifen, was wirklich in ihnen steckt. Von starren kollektiven Vereinbarungen, die alles über einen Kamm scheren, keine Spur; was sich auch verändert, sie finden immer die passende Antwort. Das war nicht nur gestern in Kamp-Lintfort so, es ist heute in Sindelfingen nicht anders und wird auch morgen in Rüsselsheim so sein. Das ist die Melodie, die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften anstimmen, wenn sie betriebliche Standortsicherungsverträge großer Unternehmen kommentieren, die nun auch dort wie Pilze aus dem Boden schießen.

Die Realität sieht etwas anders aus. Diese betrieblichen Bündnisse für Arbeit in großen Unternehmen deuten darauf hin, Deutschland ist in der ökonomischen Wirklichkeit globalisierter Märkte angekommen. Europa- und weltweit offenere Gütermärkte setzen international agierende Unternehmen schon seit längerem unter starken wettbewerblichen Druck. Wettbewerbsfähig bleibt man in einem volatilen wirtschaftlichen Umfeld nur, wenn man besser oder billiger ist. Lange Zeit konnten deutsche Unternehmen mit besseren Produkten ihre Konkurrenten in Schach halten. Das wird aber immer schwerer, viele Wettbewerber haben technologisch aufgeschlossen, oft sind sie auch besser.

Notwehr kleinerer und mittlerer Unternehmen

Ein schärferer Wettbewerb auf den internationalen Gütermärkten schleift Machtpositionen, er dampft ökonomische Renten ein. Das macht nicht nur den Unternehmen zu schaffen, es schränkt auch den Handlungsspielraum der Ge-

* Prof. Dr. Norbert Berthold ist Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik an der Universität Würzburg.

werkschaften ein. Über marktwidrig höhere Löhne, kürzere Arbeitszeiten und günstigere Arbeitsbedingungen haben sie sich in der Vergangenheit ein großes Stück des Rentenकुchens abgeschnitten. Tatsächlich hat dies international tätige Unternehmen, wie etwa Daimler, lange nicht sonderlich beeindruckt. Auch die Gewerkschaften, die noch immer in den mitbestimmten Großunternehmen der Metallindustrie in Westdeutschland ihre Basis haben, hat dies lange nicht gekümmert. Tatsächlich wurde der Virus der baden-württembergischen Krankheit hier eingepflanzt.

Der Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden prägt seit langem die Tarifabschlüsse im Metallbereich. Die Last steigender Arbeitskosten drückte große Unternehmen lange kaum, wohl aber kleinere und mittlere Betriebe. Unternehmen, wie Daimler, setzten noch einen drauf: Auf betrieblicher Ebene wurden zusätzliche Leistungen vereinbart, die sich längst zu Standortnachteilen ausgewachsen haben. Heute fahren die Heizer nicht mehr auf englischen Elektroloks, sie arbeiten in Sindelfingen. Jede Stunde dürfen sie fünf Minuten auf Kosten des Arbeitgebers ihrem Geschäft nachgehen, ab 12 Uhr Mittags erhalten sie eine Spätschichtzulage, die Nachschichtzulage ab 19 Uhr ist doppelt so hoch wie in Bremen. Die Standorte konkurrieren nicht nur international, auch national belebt sich der Wettbewerb.

Große international tätige Unternehmen gaben den wettbewerblichen Druck lange erfolgreich an ihre Vorlieferanten weiter. Vor allem die Zulieferer in der Metallindustrie können davon ein Lied singen. Der Lopez-Effekt setzte vor allem kleineren und mittleren Unternehmen wirtschaftlich schwer zu. In einer solchen kritischen wirtschaftlichen Lage können geringere Kosten der Arbeit helfen, die Situation zu entspannen. Diese Möglichkeit, Zeit zu kaufen, um umzustrukturieren, hatten die Vorlieferanten kaum. Viel zu starre Arbeitsmärkte nahmen diesen Unternehmen die Luft zum Atmen. Die Konkurse stiegen sprunghaft an, millionenfach gingen Arbeitsplätze verloren. Die gewerkschaftliche Machtbasis in den Großunternehmen erschütterte das alles nicht.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen wollten raus aus dem Schraubstock wettbewerblicher Güter- und inflexibler Arbeitsmärkte. Sie waren die ersten, die mit zumeist illegalen betrieblichen Bündnissen für Arbeit die Arbeitskosten senkten.¹ Illegal sind sie, wenn die Tarifpartner nicht zustimmen. Und die Kartellbrüder stimmten nicht zu, weil sie am Flächentarif klebten. In diesen Krisenbündnissen vereinbarten Arbeitnehmer in den Betrieben mit ihrer Geschäftsleitung noch heute, von den Ergebnissen der Flä-

chentarife abzuweichen. Längere und flexiblere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sind die Hauptinstrumente. Weniger Lohn vor allem bei Sonderzahlungen, allerdings nur sehr selten beim Grundlohn, ist die andere wichtige Komponente dieser Vereinbarungen.

Als Vorbild für andere Unternehmen kann die Einigung bei DaimlerChrysler also kaum dienen. Neu am Sindelfinger Pakt für Beschäftigung ist nur der lange Zeitraum bis 2012, für den Arbeitsplätze garantiert wurden. Damit soll ein glaubwürdiges Signal ausgesandt werden, das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen. Im Unterschied zu betrieblichen Bündnissen in kleineren und mittleren Unternehmen, die zumeist illegal sind, ist der Standortsicherungsvertrag von Sindelfingen allerdings legal. Während bei vielen betrieblichen Vereinbarungen die Gewerkschaften nicht zugestimmt haben, ist dies bei DaimlerChrysler nicht der Fall. Die IG-Metall wird es nicht wagen, eine solche betriebliche Vereinbarung, die vom DaimlerChrysler-Betriebsrat geschlossen wurde, in Frage zu stellen. Kleinere und mittlere Unternehmen haben diese Macht nicht, sie werden benachteiligt.

Für eine wettbewerbliche Tarifautonomie

Es führt kein Weg daran vorbei, die Lohn- und Tarifpolitik muss stärker dezentralisiert werden. Mit Standortsicherungsverträgen folgen nun auch große Unternehmen einem Trend, der sich anderswo längst verfestigt hat. In einer globalisierten Welt, die sich wirtschaftlich schnell ändert, trifft der heftige strukturelle Wandel die Branchen und Betriebe unterschiedlich. Ein volatiles wirtschaftliches Umfeld erfordert Institutionen, die möglichst wenig über einen Kamm scheren und es wirtschaftlichen Akteuren erleichtern, flexibel auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren. Der traditionelle Flächentarif, der Entgelte und Arbeitszeiten kollektiv regelt, wird diesen Anforderungen nicht gerecht.

Die Tarifautonomie hat nur eine Zukunft, wenn die Flächentarife geöffnet und betriebliche Handlungsspielräume größer werden. Tatsächlich hängen aber die Kartellbrüder nach wie vor an einem Flächentarif, der lohn- und tarifpolitisch viel zu viel über einen Kamm schert. Noch immer wird die wirtschaftliche Lage einzelner Betriebe zu wenig berücksichtigt. Der Verweis auf tarifliche Öffnungsklauseln zieht nicht wirklich. Die meisten dieser Klauseln können nur angewandt werden, wenn die Tarifpartner zustimmen. Damit bleibt aber das eigentliche Hindernis: Die Erfahrung zeigt, Belegschaften sind meist bereit zu kooperieren, die Gewerkschaften sitzen aber noch immer im Bremserhäuschen.²

¹ Bei einer Befragung der Geschäftsleitung aller Mitgliedsunternehmen des VDMA teilten über 40% aller Unternehmen mit, dass sie ein betriebliches Bündnis für Arbeit vereinbart haben. Vgl. N. Berthold, M. Brischke und O. Stettes, Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Eine empirische Erhebung für den deutschen Maschinen- und Anlagebau. Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 68, Würzburg 2003.

² Nur 13% der befragten Geschäftsleitungen fanden den Einfluss der Gewerkschaften auf betriebliche Bündnisse förderlich, 48% waren der Meinung, sie hemmen nur. Auch der Einfluss des Arbeitgeberverbandes wurde nur von 18% als fördernd empfunden. Der hemmende Einfluss wurde mit 18% allerdings niedriger eingeschätzt als bei den Gewerkschaften (vgl. Berthold, Brischke und Stettes, a.a.O., S. 57).

Unzählige kleinere und mittlere Unternehmen dürfen nicht kriminalisiert und gegenüber großen diskriminiert werden. Was vernünftig ist, muss auch legal sein. Die gesetzlichen Regeln müssen der betrieblichen Wirklichkeit angepasst werden, italienische Verhältnisse sind nicht erstrebenswert. Niedrigere reale Arbeitskosten machen Arbeitsplätze sicherer. Ein neues Günstigkeitsprinzip muss das endlich akzeptieren. Klar muss auch sein, in einer globalisierten Welt wird auch die Unternehmenslandschaft heterogener. Um dem Rechnung zu tragen, muss der Gesetzgeber die betriebliche Regelungssperre aufheben. Die Gewerkschaften lehnen beides kategorisch ab, aber auch die Arbeitgeberverbände fürchten selbst eine modifizierte Regelungssperre wie der Teufel das Weihwasser.

Wirksame gesetzliche Öffnungsklauseln machen die Tarifautonomie wettbewerblischer. In legalen betrieblichen Bündnissen können Arbeitnehmer und Geschäftsleitung von kollektiven Regelungen abweichen. Entscheidet sich eine qualifizierte Mehrheit für eine betriebliche Lösung, tritt sie an die Stelle der Ergebnisse des Flächentarifs. Kommt keine Mehrheit zustande, gelten die kollektiven Vereinbarungen der Tarifpartner weiter. Die Angst vor dem Häuserkampf, die von den Tarifpartnern geschürt wird, ist unbegründet. Kann man sich in den Betrieben nicht einigen, gilt weiter der Flächentarif. Betriebliche Bündnisse sind nicht erzwingbar, ein Streikrecht des Betriebsrates gibt es nicht, die friedensstiftende Wirkung des Flächentarifs bleibt erhalten.

Betriebliche Bündnisse für Arbeit haben noch Entwicklungspotential. Auf der Ebene der Betriebe sollte es künftig auch möglich sein, vom gesetzlichen Kündigungsschutz abzuweichen, der über das Verbot der Willkür hinausgeht. Den Arbeitnehmern sollte das Recht eingeräumt werden, mit der Geschäftsleitung eigene Regelungen des Kündigungsschutzes auszuhandeln. Das können kürzere oder längere Kündigungsfristen sein, mit höheren oder geringeren Zuwächsen beim Lohn, aber auch mit oder ohne Abfindungen. Stimmt eine qualifizierte Mehrheit der Arbeitnehmer im Betrieb einer solchen Vereinbarung zu, kann vom gesetzlichen Kündigungsschutz abgewichen werden. Findet sich keine solche Mehrheit, gilt weiter das Kündigungsschutzgesetz.

Ein Pakt für die Zukunft

Es ist eine Sache, wirtschaftliche Krisen zu meistern, eine ganz andere aber, Krisen zu vermeiden. Das ist in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Kundenwünsche differenzierter und volatiler, die Produktlebenszyklen kürzer sind, eine permanente Herausforderung für die Unternehmen. Wer in dieser Welt wirtschaftlich überleben will, muss ständig mit neuen Produkten, Herstellungsverfahren und Or-

ganisationsformen aufwarten. Die Anpassungsfähigkeit muss hoch sein, die Initiative der Mitarbeiter muss ständig gefördert, ihre Motivation und Kreativität gestärkt werden. Dazu muss der Freiraum für eigenverantwortliches Handeln größer, dezentrale Entscheidungskompetenzen müssen gestärkt werden.

Das haben die Betriebsparteien in kleineren und mittleren Unternehmen längst begriffen und oft auch in die Tat umgesetzt. Neben defensiven Krisenbündnissen entstehen deshalb immer öfter offensive Innovationsbündnisse. Die Hälfte aller betrieblichen Bündnisse im Maschinen- und Anlagenbau fallen in diese Kategorie, mit weiter steigender Tendenz. Betriebsräte einigen sich ohne aktuelle Not mit ihrer Geschäftsleitung auf Zielvereinbarungen, auf neue Formen flexibler Arbeitszeiten, verstärkte betriebliche Fortbildung, aber auch auf stärker ertragsabhängige Formen der Entlohnung. Das alles fördert die Motivation der Mitarbeiter, es macht sie erfindungsreicher und produktiver. Bei wirtschaftlichen Schwankungen sind nun auch die Arbeitsplätze sicherer.

Auf weltweit offeneren Märkten kämpfen Unternehmen im Wettbewerb hart gegeneinander. Dieser Kampf ist nur zu gewinnen, wenn Arbeitnehmer und Geschäftsleitung eine Einheit bilden. Wer auf betrieblicher Ebene auf Klassenkampf setzt, hat schon verloren. Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind ein wichtiger Schritte hin zur Kooperation. Wer als Arbeitnehmer in schlechten wirtschaftlichen Zeiten länger und flexibler arbeitet, wer auf Lohn und Schutzrechte verzichtet, erwartet als Gegenleistung einen sicheren Arbeitsplatz. Den bekommt er auch, wenn sich Arbeitskosten und Arbeitsproduktivität entsprechen. Das lässt sich auf betrieblicher Ebene leichter in Einklang bringen. Was zählt ist die Ertragskraft des einzelnen Unternehmens, nicht die einer Branche.

In einer globalisierten Welt überleben Unternehmen längerfristig nur, wenn sie Neues entwickeln, also innovativ sind. Dabei sind exzellent, oft betriebsspezifisch ausgebildete und motivierte Mitarbeiter entscheidende Faktoren. Beide gedeihen nur in einem Klima der Kooperation und des Vertrauens³, nicht in einer Atmosphäre des Klassenkampfes. Wie produktiv Arbeitnehmer sind, hängt von vielem ab, auch davon, ob und wie sie an zukünftigen Erträgen ihrer Arbeit beteiligt werden. Bei einer stärker ertragsabhängigen Entlohnung tauschen Arbeitnehmer und Unternehmer wirtschaftliche Risiken, beide gewinnen. Die Arbeitnehmer haben auch an den Früchten ihrer Arbeit teil, ihr Anreiz zu kooperieren nimmt zu, ihre Neigung zum Klassenkampf geht zurück.

³ Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Bündnisse für Arbeit ist ein gutes Betriebsklima. 68% der befragten Unternehmen fanden es sehr fördernd bzw. fördernd und weitere 25% zumindest teilweise fördernd (vgl. Berthold, Brischke und Stettes, a.a.O., S. 57).

Die neue Kooperation ist ohne Betriebsrat schwer denkbar.⁴ Er vermittelt zwischen Management und Beschäftigten, leistet Überzeugungsarbeit in beide Richtungen, tariert unterschiedliche Interessen aus und verringert die Kluft asymmetrisch zwischen den Betriebsparteien verteilter Informationen. Oft ist er die treibende Kraft, wenn es darum geht, vereinbarte Maßnahmen in die Tat umzusetzen. Das alles gefällt vor allem den Gewerkschaften nicht. Auf betrieblicher Ebene wird der Wettbewerb zwischen gewerkschaftlich organisierten und freien Betriebsräten schärfer. Die Gewerkschaften bestehen diesen Wettstreit nur, wenn sie die Arbeitnehmer in den Betrieben durch Taten überzeugen. Der externe Einfluss ideologisch geprägter Aktionen geht zurück.



Ferdinand Dudenhöffer*

Fazit

Der Beschäftigungspakt von Sindelfingen bringt wenig Neues. Die Erfahrung zeigt, Unternehmen und ihre Arbeitnehmer sind längst bereit, sich der globalisierten Wirklichkeit zu stellen. Eine Vielzahl von Krisen- und Innovationsbündnissen zeugen davon. Man muss sie nur lassen. Der Weg zu stärker dezentralen Lösungen wird bereits beschritten, allerdings noch immer zu oft illegal. Das Organisationsinteresse der Tarifpartner und ihr Einfluss auf die Politik verhindern, dass dieser Weg konsequent weiter gegangen werden kann. Das muss sich ändern. Die Politik sollte sich nicht weiter zum Büttel der Tarifpartner machen und endlich den Weg zu mehr Eigenständigkeit der Betriebsparteien ebnen. Neu an Sindelfingen ist allerdings, dass die Entwicklung, die Lohn- und Tarifpolitik zu verbetrieblichen, nun auch die großen westdeutschen Unternehmen erreicht hat. Damit ist sie in der Herzkammer der Flächentarife und Mitbestimmung angelangt, der Basis gewerkschaftlicher Macht. Kein Wunder, dass diese allergisch reagieren.

Zwischenschritte auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit

Die betrieblichen Arbeitsregelungen von Siemens in Bocholt, Kamp-Lintfort und der Mercedes Car Group in Sindelfingen sind wichtige Zwischenschritte für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. Insbesondere Bocholt und Kamp-Lintfort werden einen nachhaltigen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Arbeitszeiten in Deutschland haben. Dabei gilt, dass beide Abschlüsse ohne den verlorenen IG-Metall-Streik im Juni 2003 in den neuen Ländern kaum denkbar wären. Der große Anstoß, das große Umdenken fand im Juni 2003 statt und ist ein Verdienst der Arbeitnehmer in Ostdeutschland. Die Erkenntnis, dass bei hoher, struktureller Arbeitslosigkeit die weitere Erhöhung der Arbeitskosten arbeitsplatzvernichtend wirkt, hat sich seit Juni 2003 bei den Arbeitnehmern in Deutschland durchgesetzt. Nur durch dieses neue Bewusstsein ist es möglich, wettbewerbsfähige Arbeitskosten in Deutschland zu schaffen.

Die Botschaften von Siemens und Mercedes sind dabei in großen Teilen unterschiedlich, haben aber einen wichtigen gemeinsamen Nenner: Der Prozess der Arbeitskostenanpassung in den alten Ländern läuft. Kamp-Lintfort steht dabei als Referenzmodell für den Übergang in die 40 Stunden-Woche ohne Lohnausgleich. In den nächsten 24 Monaten wird das Referenzmodell Kamp-Lintfort in großen Teilen flächendeckend umgesetzt.

Sindelfingen ist zum Synonym dafür geworden, dass auch ertragreiche Unternehmen damit begonnen haben, die nicht mehr finanzierbaren Wunderwelten, der in den siebziger Jah-

⁴ Der Betriebsrat saß in acht von zehn Fällen als Gegenüber der Geschäftsleitung am Verhandlungstisch, zwei Drittel der Unternehmensleitungen bewerten die betriebliche Interessenvertretung sogar als Katalysator für die Umsetzung der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen (vgl. Berthold, Brischke und Stettes, a.a.O., S. 57).

* Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer ist Professor für Management und Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen, Direktor des Center Automotive Research (CAR) an der Fachhochschule Gelsenkirchen sowie Geschäftsführer des Prognoseinstituts B&D-Forecast GmbH, Leverkusen (www.bd-forecast.de).

ren erfundenen Zugeständnisse, abzubauen: Steinkühlerpausen in den heutigen Produktionsanlagen und Tarifzuschläge von 20% ab 12 Uhr Mittags passen nicht die moderne Automobil-Welt und lassen sich noch nicht mal in einem Modell einer geschlossenen Volkswirtschaft erklären. Wenn identische Arbeit in Bremen ohne die Sindelfinger-Privilegien auskommt, zeigt dies, wie verkrustet die Tarif- und Besitzstandsstrukturen in Deutschland sind. Sindelfingen ist damit Synonym dafür geworden, dass wir beginnen, Anachronismen zu beseitigen. Gerade deshalb ist die Sindelfingen-Lösung sicher kein Modellabschluss für Deutschland, wie es der Vorstandsvorsitzende der DaimlerChrysler AG, Jürgen Schrempf, stolz vor laufenden Kameras eingeordnet hat. Ein Modell für Deutschland sind Arbeitsvereinbarungen, die sich in einer offenen Volkswirtschaft bewähren, wo Standortentscheidungen nicht nach patriotischen Gesichtspunkten, sondern nach Kostenkriterien entschieden werden. In diesem Sinne haben Bocholt und Kamp-Lintfort Modellcharakter.

Übergang zur 40-Stunden-Woche notwendig

Am deutlichsten wird dies am Beispiel der Automobilindustrie – einer Schlüsselindustrie in Deutschland. Insbesondere die Automobilzulieferer werden weltweit in den nächsten zehn Jahren ihre Umsätze fast verdoppeln. Sinkende Fertigungstiefen bei den Autoherstellern, ein stetig wachsender Weltmarkt für Autos (Volumenwachstum) und stark steigendes Wertwachstum (Ausstattungsverbesserung) sind die Wachstumstreiber. Von diesem riesigen Wachstumspotential kann Deutschland nur dann profitieren, wenn wettbewerbsfähig produziert wird. Da etwa 25% der Zulieferkosten aus Arbeitskosten bestehen, ist der Druck auf die 40-Stunden-Woche bei Bosch, Continental, Hella, Siemens-Automotive oder ZF wesentlich höher als bei BMW, Opel oder Mercedes, wo nur knapp 15% der Kosten auf den Faktor Arbeit entfallen. Die Tabelle der Lohnkosten pro Stunde in der Autoindustrie illustriert, wie weit Deutschland hier vom internationalen Wettbewerb entfernt liegt und lässt erahnen, welche Bedeutung der Arbeitskostensenkung durch eine 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich zukommt. Nach einer von uns am CAR durchgeführten Studie wurden in den letzten zehn Jahren in den EU-Erweiterungsstaaten gut 100 000 Arbeitsplätze in der jungen Automobilindustrie dieser Länder geschaffen: Davon gut 70% durch deutschstämmige Unternehmen. Die 35-Stunden-Woche war ein Irrweg in der deutschen Geschichte, der wesentlich dazu beitrug, dass Wirtschaftswachstum »exportiert« wurde. Das Signal von Siemens aus Bocholt und Kamp-Lintfort ist also eindeutig.

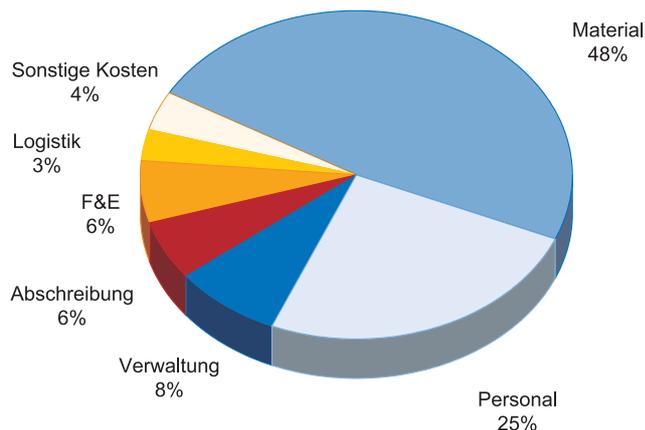
Lohnkostenvergleich	
	Lohnkosten Automobilindustrie (Euro/Std.)
Deutschland	33,0
Japan	28,6
USA	27,4
Belgien	26,7
Frankreich	22,7
England	22,3
Italien	16,8
Polen	6,5
Tschechien	5,1
Slowakei	4,3
Rumänien	1,8

Quelle: CAR 2004.

Die Legende von den Blaupausen

Die Automobilzulieferindustrie zeigt dabei, dass ein weiteres Vorurteil nicht mehr trägt: Die Legende von der Blaupause. Die Zulieferindustrie funktioniert eben nicht nach dem Modell, dass die Spitzeningenieure in Hochpreisländern 35 Wochenstunden arbeiten und die Produktion in irgendeinen Billigstandort verlagert wird. Dieses simple Modell der Arbeitsteilung eignet sich allenfalls fürs Textbook im ersten Semester. Die Produktion eines ESP-Systems oder einer Klimaanlage verlangt immer die Anpassung an eines der immer zahlreicher werdenden Fahrzeugmodelle und erzeugt damit eine hohe Fertigungskomplexität. Dabei wird jede Komponente vom Applikationsingenieur für das jeweilige Modell ausgelegt. Applikationsingenieure sitzen in der Regel in der Nähe der Produktion, gilt es doch die Produktion zügig im komplexen Zusammenspiel der Variantenvielfalt zu optimieren. Zusätzlich ist bekannt, dass Ingenieure oder Software-Entwickler in Indien oder Ungarn in ihrem Können und ihrer Kreativität dem deutschen Ingenieur ebenbürtig sind. Kamp-Lintfort ist also ein auch Spätstarter-Modell.

Abb. 1
Kostenstruktur Automobil-Zulieferer



Quelle: CAR.

Flexibilität und nachfrageorientierte Arbeitszeiten

In einem wesentlichen Punkt verstärken Kamp-Lintfort und Sindelfingen das Bild der modernen Arbeitsregelungen in Deutschland. Beide Regelungen sind individuell und orientieren sich an der Leistungsfähigkeit und den Wettbewerbsbedingungen, denen die Unternehmen ausgesetzt sind. Moderne Arbeitsregelungen zeichnen sich durch ihre Flexibilität aus. Eine Art Vorbildfunktion bei den Autoherstellern hat hier BMW. BMW verfügt über 300 verschiedene Arbeitsmodelle. Sicher, natürlich besteht die Gefahr, dass bei 300 verschiedenen Regelungen die Komplexität der Differenzierung so hoch wird, dass die lenkenden Wirkungen verpuffen, da sie nicht mehr verstanden werden. So, wie etwa bei den gescheiterten Mehdornschen Preissystem-Experimenten der Bahn. Sobald Differenzierung eine bestimmte Schwelle überschreitet, ersticken theoretisch abgeleitete Verhaltenswirkungen an der begrenzten Auffassungsgabe des Menschen. Vielleicht ist also 300 schon eine hohe Zahl von Regelungen im selben Unternehmen – aber der ökonomische Hintergrund stimmt. Je individueller der Abschluss, umso eher nähert er sich der Grenzleistungsfähigkeit des Faktors Arbeit in der jeweiligen Umgebung – und das kann nur positiv sein.

Das Experiment der flexiblen BMW-Arbeitszeitregelungen lohnt sich im Detail zu studieren. Klare Ausrichtung von BMW ist es, die Betriebs- oder Maschinenlaufzeiten von den individuellen Arbeitszeiten zu entkoppeln. So ist es durch die BMW-Lösungen möglich, die Betriebszeit von 60 Stunden pro Woche stufenlos auf 140 Stunden pro Woche – also auf sechs Tage Maschinenlaufzeit im 3-Schicht-Betrieb – anzupassen. Abbildung 2 illustriert, dass die Maschinenlaufzeiten sehr gut an den Produktlebenszyklus anpassbar sind – und dies in einem breiten Korridor ohne schwer kal-

kulierbare und margenzehrende Überstundenzuschläge. Durch modulare Arbeitszeitbausteine – wie etwa individuelle Pausen oder Schichtverlängerungen – gelingt es BMW, eine fast uneingeschränkte Volumen- und Arbeitszeitflexibilität zu realisieren. Wesentlicher Baustein der Flexibilität ist das individuelle Arbeitszeitkonto, das sich bei BMW bis zu 200 Stunden im Plus bzw. Minus bewegen und dessen Ausgleich erst über mehrere Jahre erfolgen kann. Das Zusammenspiel von Arbeitszeitkonto und Arbeitszeitmodell ermöglicht es dann, saisonale, konjunkturelle und Produktzyklus-bedingte Schwankungen auszugleichen.

Da bei Automobilherstellern etwa 15% ihrer Kosten als Arbeitskosten anfallen, wirken sich natürlich Arbeitskostenunterschiede, wie in der Tabelle beschrieben, hier weit weniger auf das Betriebsergebnis aus als bei Zulieferern. Insofern sind die Flexibilitätsmodelle und Lösungen wie bei BMW sehr hilfreich, um den Produktionsstandort Deutschland bei den Autoherstellern zu stärken. So auch bei der BMW-Entscheidung für den Standort Leipzig. Dies bringt Helmut Panke, BMW-Vorstandsvorsitzender, treffend auf den Punkt: »Aus reinen Kostenüberlegungen hätte das Werk in Tschechien entstehen müssen. Die flexiblen Arbeitszeitregelungen, die für Leipzig vereinbart sind, haben den entscheidenden Ausschlag gegeben«.

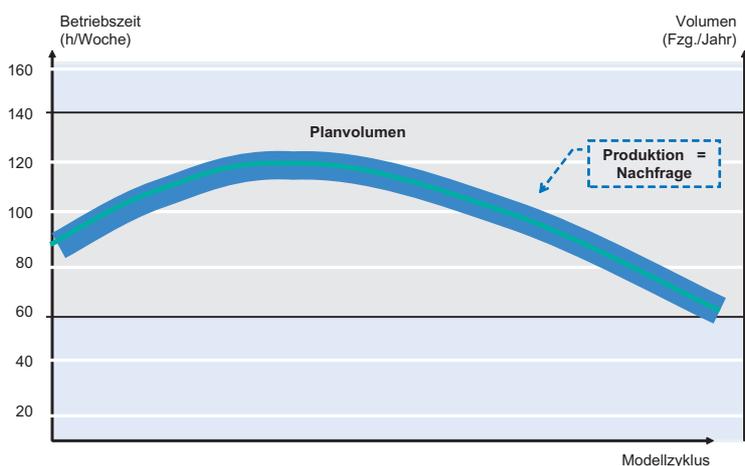
Lohndifferenzierung als Kompromiss für Anpassungspfade

Zurück zu einem weiteren Ergebnis aus Sindelfingen. Die Tarifzuschläge werden nicht über Nacht abgebaut, sondern durch Anpassungsprozesse über mehrere Jahre. Sindelfingen greift also in wichtigen Elementen erst »übermorgen«. Anpassungen nach unten sind immer schwer und brauchen daher in der Umsetzung viel Zeit. In der Regel können sie

über eine Art Preisdifferenzierung erreicht werden. So werden in Sindelfingen die heutigen Arbeitnehmer ihr Privileg des 20%igen Schichtzuschlags in der Mittagschicht bis zum Ausscheiden aus dem Arbeitsleben retten können, während neue Arbeitnehmer für die gleiche Arbeit eben weniger Lohn erhalten. So richtig salonfähig wurde die Lohndifferenzierung – für gleiche Arbeit – durch Hartz mit seinem 5 000 mal 5 000 Modell. Es war eine Meisterleistung bei VW, trotz starkem Haustarif für die gleiche Arbeit einen zweiten Preis zu bezahlen – Preisdifferenzierung im besten ökonomischen Sinn, die es erlaubt, einen Anpassungsprozess durchzuführen.

Deutschland hat sich in den letzten 30 Jahren schwer getan. Die Wettbewerbsfähigkeit der in Deutschland tätigen Unternehmen wird

Abb. 2
Maschinenlaufzeiten BMW



immer noch durch eine ganze Reihe von Variablen beeinträchtigt. Eine dieser wichtigen Variablen ist die Wochenarbeitszeit und damit die Arbeitskosten. Der verlorene IG-Metall-Streik in Ostdeutschland, die Siemens Vereinbarungen zur 40-Wochenstunde in Bocholt und Kamp-Lintfort, die Sindelfinger Mercedes-Abschlüsse sind drei Stationen auf einem dornigen, aber notwendigen Weg zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. Die Hartz-Pläne bei VW, die Lohnkosten bis 2011 um 30% zu senken, zeigen, dass noch ein weiter Weg zu gehen ist. Zuversichtlich stimmt, dass es ein breites Verständnis für diesen Weg gibt. Dies könnte nicht besser illustriert werden als durch die Einschätzung des Betriebsratvorsitzenden von Volkswagen, Klaus Volkert: »Gegen das Ziel, die Personalkosten bis 2011 um 30% zu senken, könne keiner etwas sagen. Es gehe um die Sicherung der Arbeitsplätze«. In der Automobilwelt entstehen derzeit große neue Produktionswerke in der Slowakei, Ungarn, Tschechien und Polen. Toyota rollt seine Europa-Markteroberung aus – mit neuen Produkten, die morgen hochkompetitiv in Benchmark-Qualität in Osteuropa entstehen. Die Zeit wird knapp – auch für VW. Zum Glück hat es sich in Deutschland herumgesprochen, dass es keine künstlichen Jobgarantien in unserer vernetzten Welt gibt. Die einzige Jobsicherheit heißt Wettbewerbsfähigkeit – und auf dem Weg dorthin waren Kamp-Lintfort und Sindelfingen wichtige Zwischenschritte.