

*Jürgen Kädtler*, PD Dr., ist Direktor am Soziologischen Forschungsinstitut  
in Göttingen (SOFI).

€ 24,80

Jürgen Kädtler

**Sozialpartnerschaft im Umbruch**

Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen  
von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus

VSA-Verlag Hamburg

Für Gisela

www.vsa-verlag.de

Bibliothek der  
Techn. Universität  
München

2007 A 4634

© VSA-Verlag 2006, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck- und Buchbindearbeiten: Idee, Satz & Druck, Hamburg  
ISBN 10: 3-89965-202-9  
ISBN 13: 978-3-89965-202-4

## Inhalt

### Einleitung

**Sozialpartnerschaft im Umbruch oder: Die Zunahme sozialer Distanzen als Kehrseite einer kleiner werdenden Welt** ..... 11

**Kapitel 1: Vom Fordismus zur Globalisierung – Entwicklungsperspektiven der industriellen Beziehungen** ..... 18

1.1 Fordismus und »Krise des Fordismus« – Aushandlungsbeziehungen unter stabilen Rahmenbedingungen ..... 24

1.2 Industrielle Beziehungen und Globalisierung – Aushandlungsbeziehungen unter Bedingungen von Ungewissheit und Instabilität ..... 36

1.2.1 *Globalisierung als realwirtschaftliche Verflechtung* ..... 37

1.2.2 *Globalisierung als Finanzialisierung* ..... 44

1.3 Globalisierung als Leitbild und Realität postfordistischer Unternehmensstrategien ..... 49

1.3.1 *Begründungskontext und Strategiewahl als Voraussetzungen ökonomischen Handelns in Unternehmen* ..... 51

1.3.2 *Globalisierung in Unternehmen – Restrukturierungsdimensionen und Produktstrategien* ..... 56

1.4 Empirische Grundlagen der Untersuchung ..... 63

**Kapitel 2: Globalisierung und industrielle Beziehungen in der chemischen Industrie** ..... 65

2.1 Inlandszentrierte »Chemiepartnerschaft« – die Verbundchemie als technisch-ökonomisches Paradigma und Sozialmodell ..... 66

2.2 Chemiepartnerschaft unter Veränderungsdruck – Konzernstrategien im globalisierten Begründungskontext ..... 75

2.3 Strategiewahl mit doppeltem Bezug: Finanzmarktorientierung und die Bindung an Produktstrategien ..... 83

<b>Kapitel 3: Finanzmarktorientierung als Bruch mit der industriellen Logik und die Marginalisierung der industriellen Beziehungen – der Fall Hoechst</b> .....	89
3.1 Von Hoechst zu Aventis – vom internationalen Industrieverbund zu einem global organisierten Pharmaunternehmen .....	91
3.1.1 <i>Der Ausgangspunkt: Internationalität mit Organisationsproblemen</i> .....	91
3.1.2 <i>Globalisierung und Dezentralisierung: »Vom deutschen Stammhaus mit Auslandsvertretungen zur strategischen Managementholding mit Sitz in Deutschland«</i> .....	95
3.1.3 <i>Der marktbestimmte Netzwerkkonzern mit der Option auf Life Sciences</i> .....	97
3.2 Determinanten der Restrukturierung – Akteurskonstellationen und Finanzmarktbezüge .....	102
3.2.1 <i>Akteure und Einflusspositionen</i> .....	103
3.2.2 <i>Finanzmärkte und Life-Sciences</i> .....	106
3.2.3 <i>Politik auf dem »Markt für Unternehmenskontrolle«</i> .....	110
3.3 Die Rolle der Arbeitnehmervertretungen im Umbruchprozess .....	112
3.4 Global Player und lokale Zulieferer – Produktstrategien und Interessenvertretung in den Nachfolgeunternehmen .....	118
3.4.1 <i>Aventis S.A. – Arbeitnehmerpositionen und Arbeitnehmervertretung im globalen Pharma-Unternehmen</i> .....	119
3.4.2 <i>HR&amp;T – die Zentralforschung als Braintrust ohne Produktstrategie</i> .....	132
3.4.3 <i>InfraServ und die Folgen – lokale Standarddienstleister als Globalisierungsverlierer</i> .....	135
3.5 Resümee .....	138
<b>Kapitel 4: Industrielle Logik unter dem Primat des Shareholder Value – Strategiewahl und Arbeitnehmervertretung unter Kurzeitperspektive: der Fall Bayer</b> .....	141
4.1 Shareholder-Value-Management und industrielle Synergien – interne Kompetenzen in neuer Verwertungsperspektive .....	143
4.1.1 <i>Shareholder-Value-Management als industrielle Reformstrategie auf der Basis organisatorischer und personeller Kontinuität</i> .....	144

4.1.2 <i>Konturen und Entwicklungslinien – ein Zwischenstand</i> .....	152
4.1.3 <i>Zwischenresümee: Organisationale Globalisierung für globale Märkte</i> .....	159
4.2 Wissensintensive Spezialproduktion – der Bereich Pharma .....	161
4.3 Industrielle Standardprodukte für globale Märkte – der Geschäftsbereich Kautschuk .....	166
4.4 Zentralforschung – die »Ideenschmiede des Konzerns« als Auslaufmodell .....	172
4.5 Strategiewandel als Umbruchkrise – Voraussetzungen und Perspektiven .....	174
4.5.1 <i>Konzernstrategie als reaktives Kurzfristmanagement</i> .....	176
4.5.2 <i>Industrielle Standardproduktion als Entsorgungsprojekt</i> .....	179
4.5.3 <i>Lokale Infrastrukturgesellschaften – die neue Peripherie</i> .....	180
4.6 Globalisierung, Dezentralisierung und die Personal- und Arbeitspolitik im Konzern .....	182
4.6.1 <i>Die Personalfunktion – von der zentralen Ordnungszur dezentralen Servicefunktion</i> .....	183
4.6.2 <i>Der Gesamtbetriebsrat – institutionelle Kontinuität bei erodierendem Inhalt</i> .....	187
4.6.3 <i>Betriebliche Sozialpolitik und übertarifliches Entgelt – ökonomische Versachlichung des Beschäftigungsverhältnisses</i> ...	192
4.7 Resümee .....	194
<b>Kapitel 5: Der Versuch einer Balance von Finanzmarktorientierung und industrieller Logik – Verbundchemie als verhandelte Kernkompetenz: der Fall BASF</b> .....	198
5.1 Geschäftsfeld- und geografisches Profil des Konzerns .....	200
5.2 Der »Verbund« als Kernkompetenz der Globalisierungsstrategie ....	206
5.3 Arbeitnehmervertretung und Belegschaftsbindung – Grundlagen der industriellen Beziehungen bei BASF .....	213
5.3.1 <i>Betriebsrat und Vertrauensleute</i> .....	214
5.3.2 <i>Belegschaftsbindung und »Bodenständigkeit«</i> .....	218
5.4 Standortpolitik und Standortvereinbarungen – Kernkompetenz als Konfliktgegenstand .....	221
5.4.1 <i>Standortvereinbarungen – die Betriebsratsposition</i> .....	222

5.4.2 Standortvereinbarungen – die Managementposition .....	224
5.4.3 Resümee .....	228
5.5 Globalisierung, Beschäftigung und Arbeitnehmervertretung in ausgewählten Konzernbereichen .....	229
5.5.1 Das Segment Ernährung & Gesundheit .....	230
5.5.2 Das Segment Kunststoff .....	234
5.5.3 Die Farbenbereiche .....	237
5.5.4 BASF-Zentralforschung – lokaler Forschungsverbund als Zentrum eines globalen Forschungsnetzwerks .....	240
5.5.5 BASF-Werkstechnik – zwischen lokalem Serviceangebot und strategischer Kernkompetenz .....	246
5.6 Ausblick – Standortentwicklung als Konfliktpartnerschaft .....	249
<b>Kapitel 6: Jenseits der »Großen Drei« – globale Neuausrichtung im Überblick .....</b>	<b>254</b>
6.1 Transfer lokaler Primärmacht in einen globalen Konzern: der Fall Boehringer-Mannheim/Roche .....	254
6.2 Globalisierung ohne Finanzmarktdruck als Bedingung für ein stabiles Interessenarrangement: der Fall Dystar .....	260
6.3 Wetterleuchten der Chemiepartnerschaft: der Fall der Continental AG .....	266
6.3.1 Arbeitnehmervertretung im Schatten fortwährender Standortkonkurrenz .....	267
6.3.2 Standortvereinbarung 2005 – ein Konflikt um die Grundlagen der Sozialpartnerschaft .....	274
6.4 Aspekte betrieblicher Arbeitnehmervertretung in globalen Unternehmen .....	281
<b>Kapitel 7: Eurobetriebsräte in der deutschen Chemischen Industrie – zwischen Inlandszentrierung und transnationaler Perspektive .....</b>	<b>283</b>
7.1 Hoechst/Aventis – Europäische Arbeitnehmervertretung als demonstrative Inszenierung ohne praktische Relevanz .....	284
7.2 Bayer – Europäische Arbeitnehmervertretung als inlandszentriertes Sozialpartnerprojekt .....	289

7.3 BASF – Die allmähliche Anerkennung transnationaler Arbeitnehmervertretung als relevantes Handlungsfeld .....	294
7.4 Continental – permanente Standortkonkurrenz als Blockade transnationaler Interessenkoordination .....	298
7.5 Roche – europäische Arbeitnehmervertretung als kooperativer Lernprozess .....	300
7.6 Resümee: lokale Primärmacht und transnationale Vertrauensbeziehungen .....	304
<b>Kapitel 8: Konfliktpartnerschaft im Umbruch – Krise und Neustrukturierung industrieller Beziehungen nach dem Ende des Fordismus .....</b>	<b>306</b>
8.1 Die Erosion der konventionellen Grundlagen des Modells der Konfliktpartnerschaft .....	308
8.2 Das Problem der Konsolidierung von Primärmacht in fragmentierten Aushandlungsarenen .....	312
8.3 Der Verlust gesamtgesellschaftlicher Deutungsautorität – die Krise der Gewerkschaften als politischer Verband .....	317
8.4 Krise als Restrukturierung – Bedingungen kollektiver Arbeitnehmervertretung im Umbruchprozess .....	321
<b>Literatur .....</b>	<b>335</b>