

# **Forum Mitbestimmung und Unternehmen**

Eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung

## **Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen**

*Dr. Sigurt Vitols*

*März 2001*

## Zusammenfassung

Die öffentliche Debatte um die Haltung ausländischer Investoren zum deutschen System der Arbeitsbeziehungen im allgemeinen und zur Mitbestimmung im besonderen verläuft sehr kontrovers. Die Studie soll zur Versachlichung dieser Debatte beitragen. Sie wurde im Herbst 2000 für das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ durchgeführt.

- *Fazit ist: Ausländische Unternehmen gehen sehr pragmatisch und wenig ideologisch mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen um.* Ausländische Unternehmen in Deutschland haben ein sehr differenziertes Bild von den verschiedenen Standortfaktoren. Das „große, reiche Land im Herzen Europas“ bietet ihnen einige wichtige Vorteile: Nähe zum Kunden, die Marktgröße und Wachstumsdynamik, die gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur sowie die Qualität der Hochschulen und Forschungsinstitute. Auf der Negativseite spielen Standortfaktoren wie die Steuerpolitik und die Energiekosten eine größere Rolle als das deutsche System der Arbeitsbeziehungen.
- *Ein zweites wichtiges Ergebnis* dieser Studie ist, *dass die Mitbestimmung allein und im besonderen kein großes Hindernis darstellt.* Ausländische Unternehmensleitungen bewerten zudem die verschiedenen Elemente des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen sehr differenziert. Vor allem die Möglichkeit, auf betrieblicher Ebene Vereinbarungen abzuschließen, wird positiv bewertet und sogar mit dem hoch geschätzten dualen Berufsbildungssystem gleichgestellt. Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten schätzen die meisten Manager als gut bis sehr gut ein.
- *Ein drittes Ergebnis* ist: *in vielen ausländischen Unternehmen werden mittlerweile stärker als früher nationale Praktiken toleriert. Die Unternehmen versuchen, Reibungen zwischen unterschiedlichen Managementkulturen zu vermeiden.* Bestätigt wird dies durch die Tendenz, weniger Ausländer als früher in Führungsfunktionen der Tochtergesellschaften einzusetzen und diesen Managern mehr Entscheidungsautonomie einzuräumen. Die Studie kann die Annahme nicht bestätigen, die Mitbestimmung sei nicht kompatibel mit internationalen Unternehmens- und Managementpraktiken, die sich vorwiegend am Leitbild des „Shareholder Value“ orientieren.

Dies bedeutet keineswegs, dass alle Probleme gelöst wären. Zum einen sind die Erfahrungen mit der Praxis deutscher Arbeitsbeziehungen stark persönlich gefärbt. Der Umgang bzw. die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten ist sehr unterschiedlich. Einblick in andere Unternehmen und deren Erfahrungen haben die Manager in der Regel nicht. Hier zeigt sich, dass Initiativen wie das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ dringend notwendig sind, um den großen Informationsbedarf abzudecken. *Ein weiterer Punkt ist die fehlende Information im Vorfeld der Standortentscheidung.* Ausländische Investoren ohne Erfahrungen mit den deutschen Verhältnissen wären bestimmt eher zu gewinnen, wenn sie offensiv besser über die Praxis kooperativer Arbeitsbeziehungen in deutschen Unternehmen informiert würden.

Die Studie basiert auf einer Befragung von Managern deutscher Tochtergesellschaften aus 400 ausländischen Grossunternehmen (Rücklauf circa zehn Prozent bzw. 43), auf Interviews mit Managern und/oder Betriebsräten bei fünf Unternehmen, um Beispiele von „best practice“ zu finden, sowie auf Gesprächen mit Vertretern verschiedener Organisationen, die über enge Kontakte zu ausländischen Unternehmen verfügen, um die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zu unterfüttern.

## 1. Hintergrund und Ziele<sup>1</sup>

Die öffentliche Debatte um Rolle und Effekte der deutschen Mitbestimmung verläuft ausgesprochen kontrovers. Vor dem Hintergrund der seinerzeitigen Standortdebatte wurde Mitte der 90er Jahre die „Kommission Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ von der Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung ins Leben gerufen. Sie hat eine Bestandsaufnahme der Mitbestimmungspraxis durchgeführt und 1998 Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung gegeben. Die Kommission der beiden Stiftungen nahm Referenz auf die „Biedenkopf-Kommission“. Mit dieser Regierungskommission wurden Ende der sechziger Jahre die Mitbestimmungsgesetze der sozialliberalen Koalition (Betriebsverfassungsgesetz von 1972 sowie Mitbestimmungsgesetz von 1976) vorbereitet. Die „Biedenkopf-Kommission“ analysierte vorrangig die Praxis in den montanmitbestimmten Unternehmen.

Zur Notwendigkeit gesetzlicher Veränderungen äußerte sich die Kommission Mitbestimmung der Stiftungen nicht. Sie wies auf die veränderten Rahmenbedingungen für die Mitbestimmung in der Praxis von Betrieben und Unternehmen hin und stellte ihre große Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit zu Gunsten der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter als Standortvorteil im internationalen Wettbewerb heraus. Die Kommission sah diese vorteilhafte Funktion der Mitbestimmung allerdings durch den Rückgang ihrer quantitativen Verbreitung gefährdet. Als besonders gefährdete Bereiche identifizierte sie traditionell die kleinen und mittleren Unternehmen, die neuen Unternehmen in der Informationstechnologie und im Bereich der neuen Medien („new economy“) und die großen Unternehmen, die ihre Organisation internationalisieren. Die Kommission empfahl Politik, Verbänden und Gewerkschaften, im gemeinsamen Interesse etwas gegen diese Erosion der Mitbestimmung zu unternehmen.

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung initiierten im Anschluss an die Kommission gemeinsam das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ mit der Zielsetzung, zur Umsetzung der Empfehlungen beizutragen und insbesondere die mitbestimmten Zonen wieder zu erweitern. Besondere Problemfelder wurden dazu untersucht, „best practice“ identifiziert und dargestellt und durch Dialogveranstaltungen und gezielte Öffentlichkeitsarbeit als Impuls für die Mitbestimmungspraxis unterstützt.

Das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ hat die vorliegende Studie in Auftrag gegeben, um das Problemfeld der „Mitbestimmungspraxis bei ausländischen Firmen“ näher zu beleuchten. Denn darüber, wie die deutsche Mitbestimmung das Verhalten von ausländischen Investoren beeinflusst, gehen die Meinungen weit auseinander. So behaupten Kritiker, die Mitbestimmung sei ein negativer Standortfaktor: Erstens verlangsamt sie in strategischen Fragen die Entscheidungsfindung und deren Umsetzung im Unternehmen. Zweitens trage die Mitbestimmung zu den im internationalen Vergleich hohen Arbeitskosten in Deutschland bei. Drittens sei die Mitbestimmung in ihrer gegenwärtigen Gestaltung für viele ausländische Managementkulturen eine „deutsche Besonderheit“ in der sich hohes Konfliktpotential verberge. Nach dieser Auffassung zeigt sich der Abschreckungseffekt der Mitbestimmung in dem im europäischen Vergleich relativ niedrigen Volumen ausländischer Direktinvestitionen. Auf der anderen Seite wird behauptet, ausländische Firmen könnten sich pragmatisch an deutsche Praktiken anpassen und nicht nur mit der Mitbestimmung leben,

---

<sup>1</sup> Bei der Erstellung dieser Studie haben Jana Meier, Lutz Engelhardt, Ilona Köhler und Valentine Meunier vom Wissenschaftszentrum Berlin wertvolle Unterstützung geleistet. Die Endredaktion des Textes führte Renate Hebauf, Frankfurt am Main, durch.

sondern sogar von ihr profitieren. Vertreter dieser positiven Einstellung beziehen sich beispielsweise auf die hohe Produktivität deutscher Automobilstandorte, die die relativ hohen Arbeitskosten mehr als ausgleiche.

Ziel der Studie ist eine Bestandsaufnahme sowohl der Mitbestimmungspraxis bei ausländischen Firmen in ihren deutschen Tochterunternehmen als auch der dort herrschenden Einstellung zu den Arbeitsbeziehungen allgemein und zur Mitbestimmung im besonderen als Standortfaktor für Investitionsentscheidungen.

## **2. Aufbau und Methodik**

Die Studie enthält drei Teile: Zunächst wurde ein Fragebogen an die Geschäftsleitung der 400 größten deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen geschickt (zur Methodik dieser Auswahl siehe Anhang 1). Dieser Fragebogen enthält Fragen zu den folgenden Themen (siehe Anhang 2):

- Strukturdaten der Unternehmen, z.B. Rechtsform und Heimatland der Firma, deren Vertretungszeitraum in Deutschland, die Branchenzugehörigkeit, die Beschäftigtenzahl in Deutschland und signifikante Investitionen an deutschen Standorten in den letzten zehn Jahren.
- Bewertung der Qualität verschiedener Standortfaktoren sowie der Wichtigkeit dieser Faktoren für Investitionsentscheidungen in Deutschland. Da einer dieser Faktoren „das System der Arbeitsbeziehungen“ ist, kann die Qualität und Wichtigkeit dieses Systems im Vergleich zu anderen Standortfaktoren festgestellt werden.
- Management- und Unternehmenspraktiken; dazu gehören Rekrutierungspraktiken, Entscheidungsstil, Grad der Autonomie gegenüber der Muttergesellschaft in verschiedenen Entscheidungen und mögliche Unterschiede zwischen „deutschen“ Praktiken und den Praktiken der Muttergesellschaft.
- Erfahrungen mit der deutschen Mitbestimmung sowie dem System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland; Hauptfragen sind hier, wie die Mitbestimmung die Geschwindigkeit und Qualität der Entscheidungen, die Qualität der Information und Kommunikation und die Akzeptanz seitens der Beschäftigten gegenüber Managemententscheidungen verändert.
- Aktuelle Bewertung der verschiedenen Elemente der deutschen Arbeitsbeziehungen (z.B. Tarifverträge, betriebliche Vereinbarungen, usw.) sowie der Zukunftsfähigkeit dieser Elemente.

Damit die Manager sich „zu Wort“ melden konnten, wurden offene Fragen zu Themen wie Vor- und Nachteile des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen sowie Vorstellungen über die Entwicklung dieses Systems in den kommenden zehn Jahren eingebaut.

Geantwortet haben 43 (rund zehn Prozent) der befragten Firmen. Angesichts der Länge des Fragebogens sowie der anscheinend hohen Fluktuation bei ausländischen Firmen (z.T. durch umfassende Umstrukturierungen) war dies eine respektable Rücklaufquote.

Im zweiten Teil der Studie wurden Fallstudien bei fünf Unternehmen durchgeführt, um sowohl einen vertiefenden Einblick in die Unternehmenspraxis zu gewinnen als auch Beispiele von „best practice“ zu finden. Die Firmenbesuche dauerten zwischen eineinhalb und vier Stunden, wobei in der Regel Management- und Betriebsratsvertreter getrennt interviewt wurden. Folgende Themen wurden dabei behandelt:

- Entstehungsgeschichte und Organisationsstruktur des Unternehmens
- Unterschiede zwischen der „Tochter“ und der „Mutter“ in der Managementkultur
- Verhältnis Geschäftsleitung-Betriebsrat-Gewerkschaft
- Europäisierung – Standortpolitik und Firmenstruktur
- Wettbewerbsfähigkeit
- Qualifizierung/Employability

Im dritten Teil der Studie wurden Interviews mit Vertretern von ausländischen Handelskammern und Botschaften sowie von Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Länder durchgeführt. Da diese Organisationen im täglichen Kontakt zu ausländischen Unternehmen stehen, u.a. um Hilfe bei Ansiedlungsentscheidungen zu leisten, kennen ihre Vertreter die Einstellungen und Belange der Unternehmen sehr gut. Mit diesen Gesprächen sollte zum einen sichergestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen „typische“ ausländische Unternehmen sind. Zum anderen sollte vor dem Hintergrund, dass die befragten Unternehmen schon „in Deutschland“ sind, d.h. sich bereits für eine Investition in Deutschland entschieden haben, gefragt werden, ob sich tatsächlich viele ausländische Unternehmen vom Standortfaktor Mitbestimmung abschrecken lassen, in Deutschland zu investieren.

### **3. Globalisierung der Unternehmen und ihre Investitionen in Deutschland**

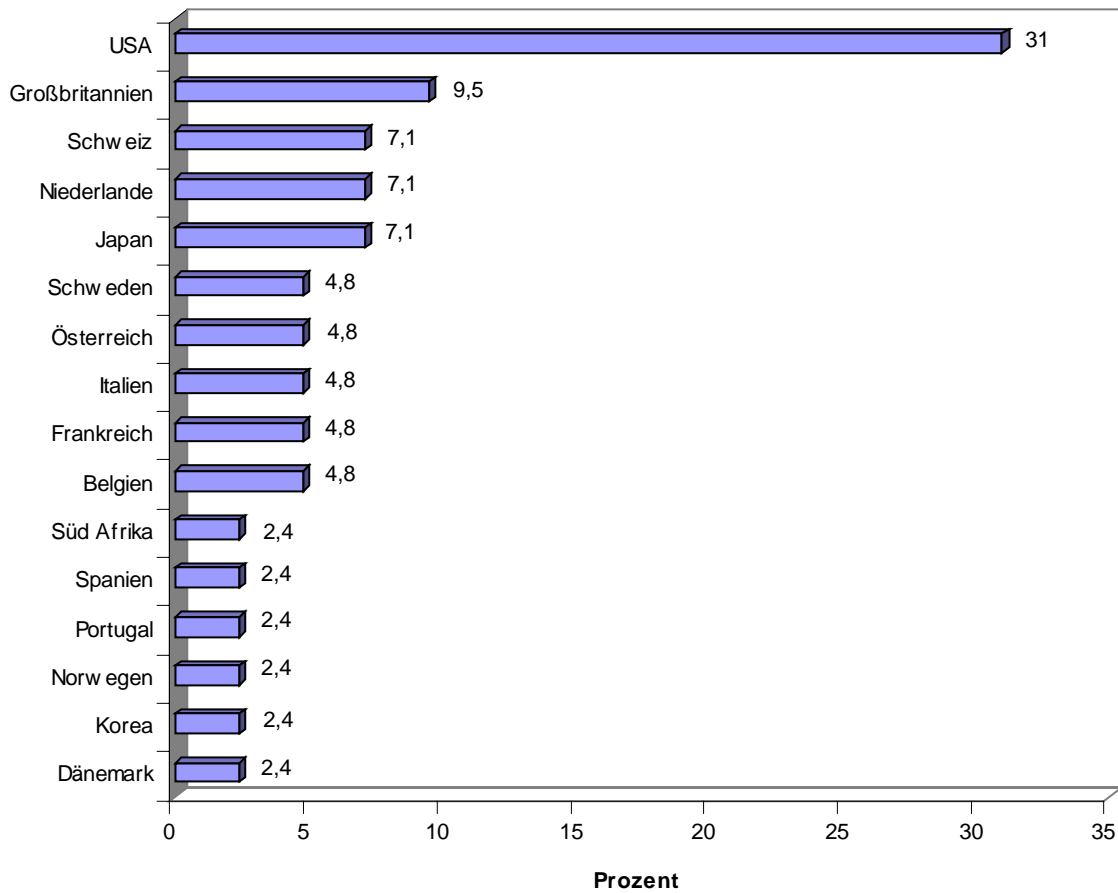
Ein Hauptgrund für die Globalisierung der Unternehmen dürfte in der Erschließung anderer Produktmärkte liegen, d.h. in dem Ziel, durch Verkauf im Ausland Absatzmärkte zu vergrößern und Fixkosten im Inland zu amortisieren. Darüber hinaus spielt die Errichtung von Produktionsstandorten im Ausland eine Rolle, womit Transportkosten verringert und mögliche Standortvorteile (z.B. niedrige Kosten) genutzt werden sollen. Ein drittes, relativ neues Motiv ist die Errichtung von Forschungs- und Entwicklungszentren im Ausland mit dem Ziel, regionale Besonderheiten in der Produktpolitik zu berücksichtigen.<sup>2</sup>

Die untersuchten Unternehmen zeigen eine breite Streuung nach Herkunftsland (siehe Graphik 1). Nach den USA mit 31 Prozent der Unternehmen sind alle großen europäischen Länder sowie Japan durch mehrere Unternehmen vertreten.

---

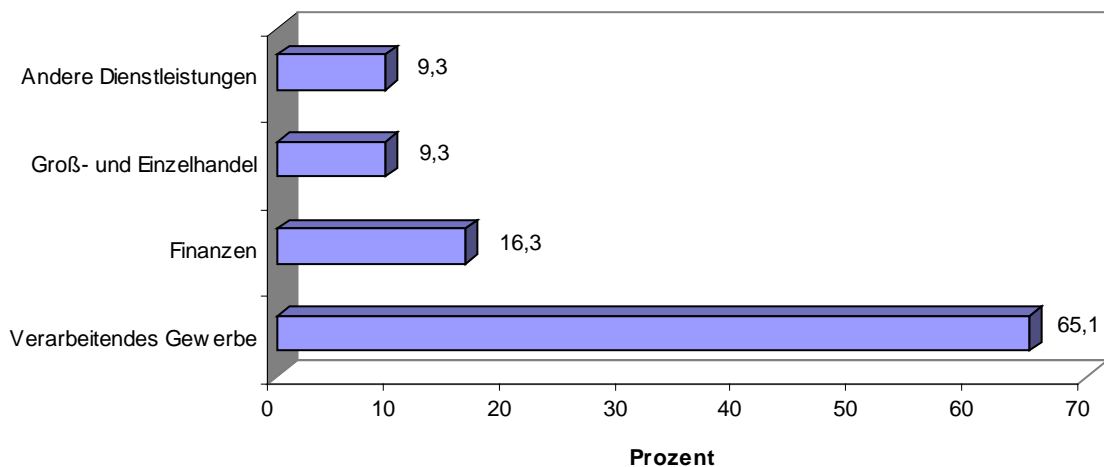
<sup>2</sup> Siehe hier z.B. Geoffrey Jones, *The Evolution of International Business* (1995), London: Routledge.

**Graphik 1: Heimatland der Muttergesellschaft**



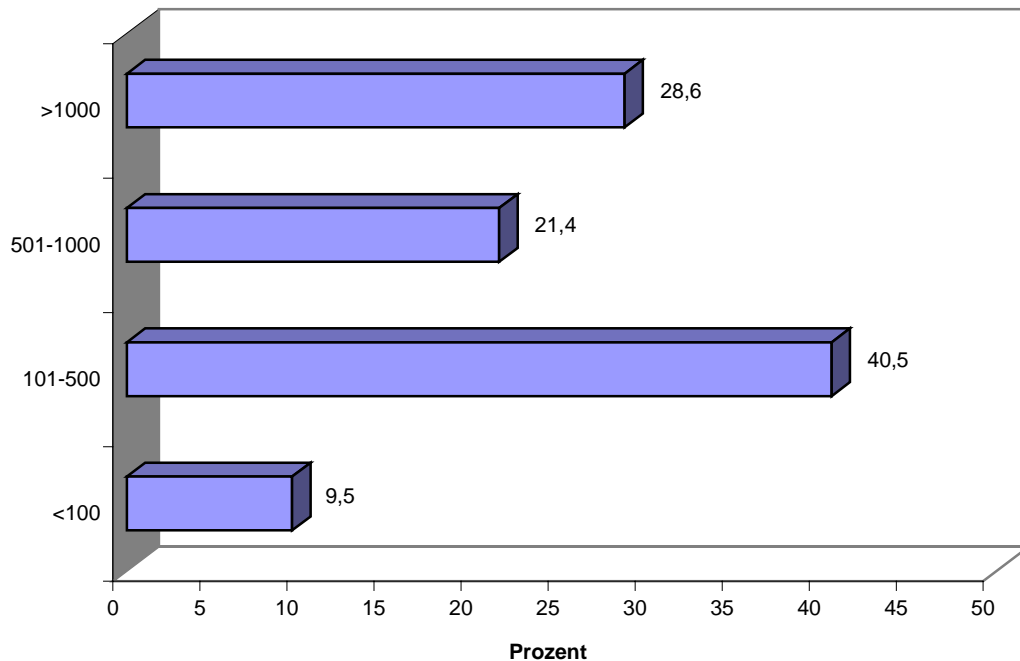
Zwei Drittel der Unternehmen sind hauptsächlich dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen (siehe Graphik 2). In einigen dieser Fälle sind die Standorte in Deutschland aber reine Vertriebsorganisationen. 16 Prozent der Unternehmen sind im Finanzbereich tätig (Banken oder Versicherungen). Je 7 Prozent der Unternehmen gehören der Branche Groß- und Einzelhandel bzw. anderen Dienstleistungsbranchen an.

**Graphik 2: Branchenverteilung der Unternehmen**



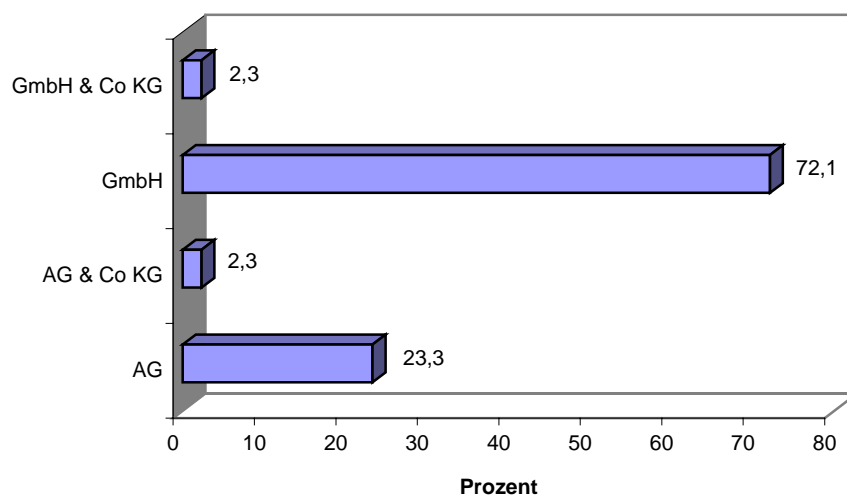
Die Hälfte der deutschen Tochtergesellschaften sind selbst Großunternehmen, d.h. sie haben mehr als 500 Beschäftigte. 29 Prozent haben sogar mehr als 1 000 Beschäftigte. Dagegen haben 50 Prozent weniger als 500 Beschäftigte (siehe Graphik 3).

**Graphik 3: Beschäftigtenzahlen der Unternehmen in Deutschland**



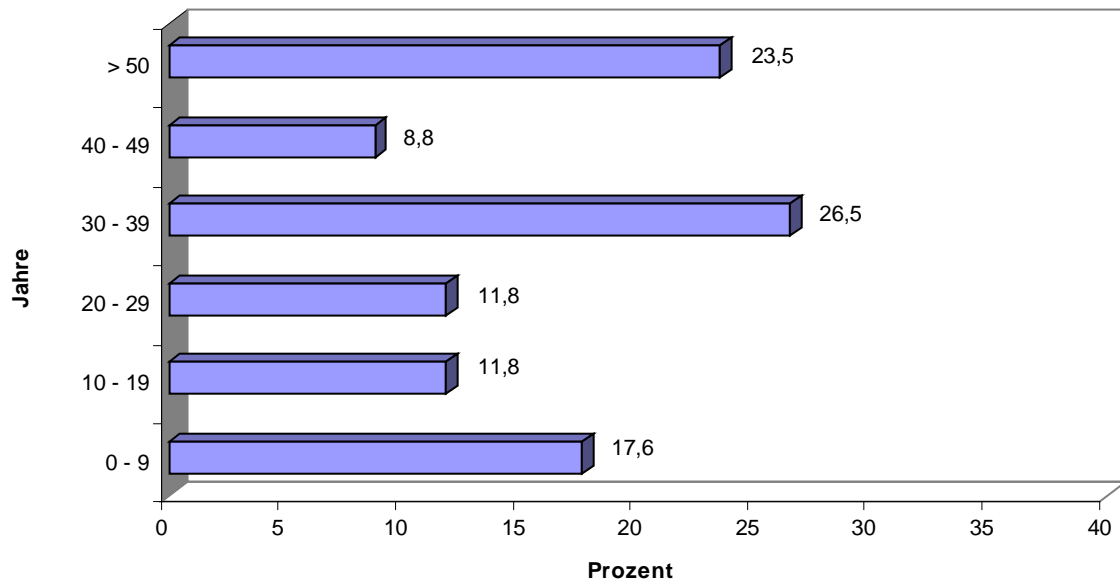
Beliebteste Rechtsform der deutschen Tochtergesellschaften ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit 72 Prozent der Unternehmen (siehe Graphik 4). Danach folgt die Aktiengesellschaft (AG) mit rund 23 Prozent der Unternehmen.

**Graphik 4: Rechtsform der Unternehmen**



Graphik 5 verdeutlicht, dass viele Unternehmen schon sehr lange in Deutschland vertreten sind. Nur 18 Prozent sind „neu“ in Deutschland, d.h. erst im letzten Jahrzehnt hier angesiedelt. 24 Prozent sind sogar schon mindestens 50 Jahre in Deutschland.

**Graphik 5: Wie lange ist das Unternehmen in Deutschland vertreten?**



Trotz der im Schnitt langen Anwesenheit sind die untersuchten Unternehmen zum großen Teil noch aktive Investoren in Deutschland. 79 Prozent haben während der letzten zehn Jahre signifikante Investitionen in existierende Standorte gemacht. 60 Prozent haben neue Standorte in Deutschland erschlossen (Mehrfachnennungen sind möglich). Von diesen 60 Prozent bevorzugte nur ein Drittel Neugründungen auf der „grünen Wiese“. Die Hälfte kaufte überwiegend oder ausschließlich andere Unternehmen in Deutschland auf, während 17 Prozent beides taten.

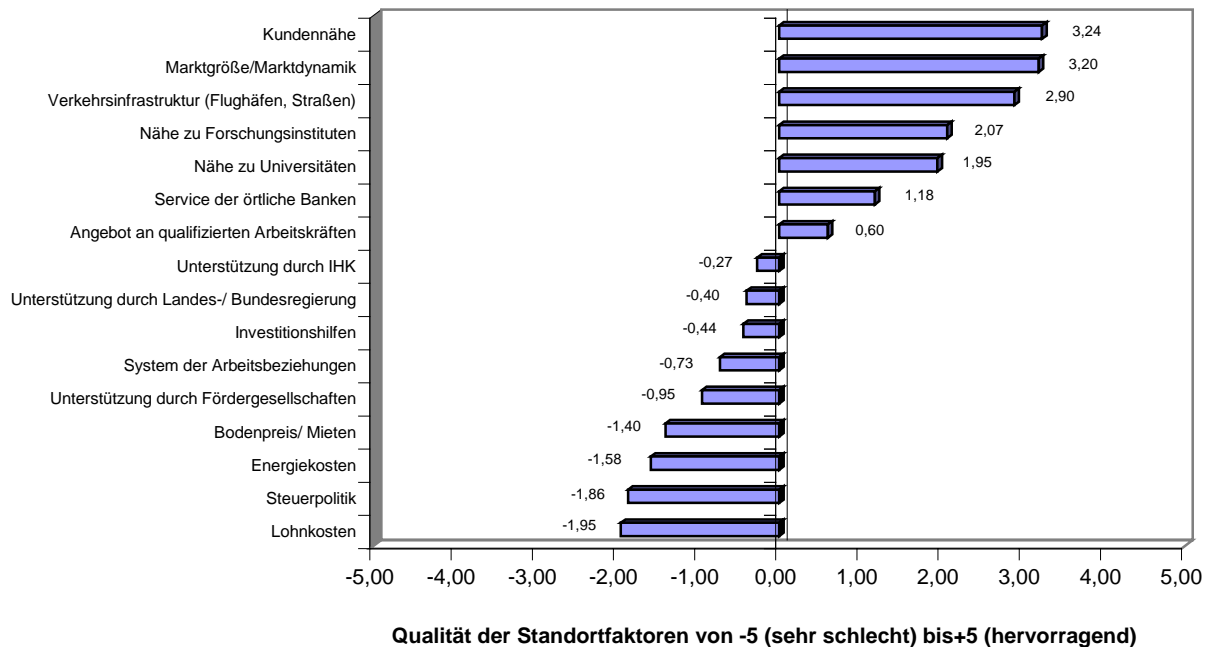
#### **4. Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung als Standortfaktor**

Um festzustellen, wie ausländische Unternehmen das deutsche System der Arbeitsbeziehungen als Standortfaktor sehen und wie ihre Investitionsentscheidungen davon beeinflusst sind, wurden die Manager in dem Fragebogen gebeten, die Qualität verschiedener Standortfaktoren auf einer Skala von +5 (hervorragend) bis –5 (sehr schlecht) zu bewerten (siehe Graphik 6). Im Ergebnis fällt auf, dass einige wichtige Standortfaktoren – Kundennähe, Marktgröße/Marktdynamik und die Verkehrsinfrastruktur – im Durchschnitt sehr positiv bewertet werden. Ebenso (in absteigender Reihenfolge) verhält es sich mit der Bewertung des dezentralen Netzes von Forschungsinstituten und Universitäten, des Services der örtlichen Banken und des Angebots an qualifizierten Arbeitskräften.

Obwohl das System der Arbeitsbeziehungen leicht negativ bewertet wird, ist auffällig, dass andere wichtige Standortfaktoren wie die Steuerpolitik, die Energiekosten, und die Bodenpreise/Mieten wesentlich schlechter abschneiden. Negativ bewertet werden auch die hohen

Lohnkosten, obwohl dies in den Firmeninterviews etwas durch die Tatsache relativiert wird, dass die Produktivität in Deutschland ebenfalls sehr hoch ist.

**Graphik 6: Bewertung der Qualität deutscher Standortfaktoren**



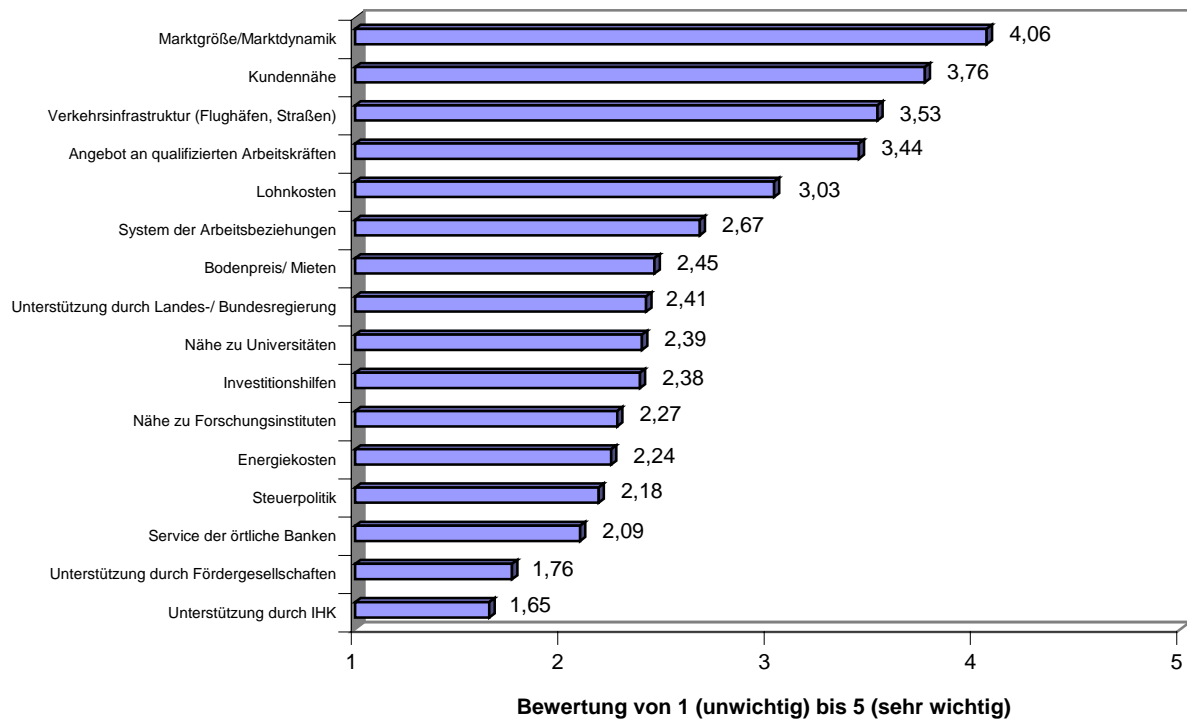
Eine zweite Frage bezieht sich auf die Bedeutung dieser gleichen Standortfaktoren für konkrete Investitionsentscheidungen. Diese Frage ist deshalb wichtig, weil ein Standortfaktor im Prinzip sehr negativ bewertet werden, gleichzeitig aber eine geringe Rolle in der Investitionsentscheidung spielen kann. In diesem Fall wäre der Standortfaktor kein ernsthaftes Hindernis für Investitionen.

Graphik 7 zeigt, dass die drei Faktoren Marktgröße/Marktdynamik, Kundennähe und Verkehrsinfrastruktur die wichtigsten Standortfaktoren für Investitionsentscheidungen ausländischer Unternehmen sind. Ein vierter sehr wichtiger Faktor ist das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Lohnkosten und das System der Arbeitsbeziehungen nehmen hingegen eher einen mittleren Stellenwert bei Investitionsentscheidungen ein (Wert von ca. 3).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Deutschland über einige sehr wichtige Standortvorteile verfügt. Dass der deutsche Markt sehr groß ist und über eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur auch sehr gut erreichbar ist, wird von ausländischen Unternehmen nicht nur ausgesprochen positiv eingeschätzt, sondern führt auch zu Investitionsentscheidungen zugunsten Deutschlands. Die genannten Vorteile gleichen andere, eher neutral (das deutsche System der Arbeitsbeziehungen) oder sogar sehr negativ bewertete Faktoren (Steuerpolitik, Energiekosten, Arbeitskosten) aus.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Siehe auch den Schluss einer Studie zum Einfluss von verschiedenen Systemen der Arbeitsbeziehungen auf Investitionsentscheidungen in Europa: „Empirical evidence suggests that investors neither attribute high priority to labour market regimes when selecting locations nor pursue a coherent strategy regarding such regimes“, Franz Traxler and Birgit Woitech (2000), „Transnational Investment and

**Graphik 7: Wichtigkeit deutscher Standortfaktoren**



Diese Standortvorteile werden zu dem enorm gestiegenen Volumen der Direktinvestitionen in Deutschland beigetragen haben. Nach der Deutschen Bundesbank sind diese Investitionen von EUR 4,3 Milliarden in 1996 auf EUR 49,2 Milliarden in 1999 gestiegen, also um mehr als das Zehnfache.<sup>4</sup> Laut ausländischen Handelskammern und Landesentwicklungsgesellschaften investieren Ausländer hierzulande zunehmend mehr, weil die Einführung des Euros positiv eingeschätzt wird, damit Währungsstabilität geboten wird (vor allem im Vergleich zu Großbritannien), die Transformation in Osteuropa gut vorankommt und die Bundesregierung konkrete Schritte unternommen hat, Deutschland „unternehmensfreundlicher“ zu gestalten.

## 5. Integration von unterschiedlichen Managementkulturen

Ein großes Thema in der Öffentlichkeit ist die Frage, wie kompatibel deutsche Managementpraktiken und die Mitbestimmung mit internationaler „best practice“ sind, vor allem bezogen auf führende US-amerikanische und britische transnationale Unternehmen.<sup>5</sup> So wird z.B. deutschen Managern häufig vorgeworfen, im Entscheidungsprozeß zuviel Wert auf Konsens zu legen. Durch den bei transnationalen Unternehmen herrschenden Druck, eine einheitliche

---

National Labour Market Regimes: A Case of ‚Regime Shopping?‘, European Journal of Industrial Relations, Vol. 6. No. 2, S 141-159.

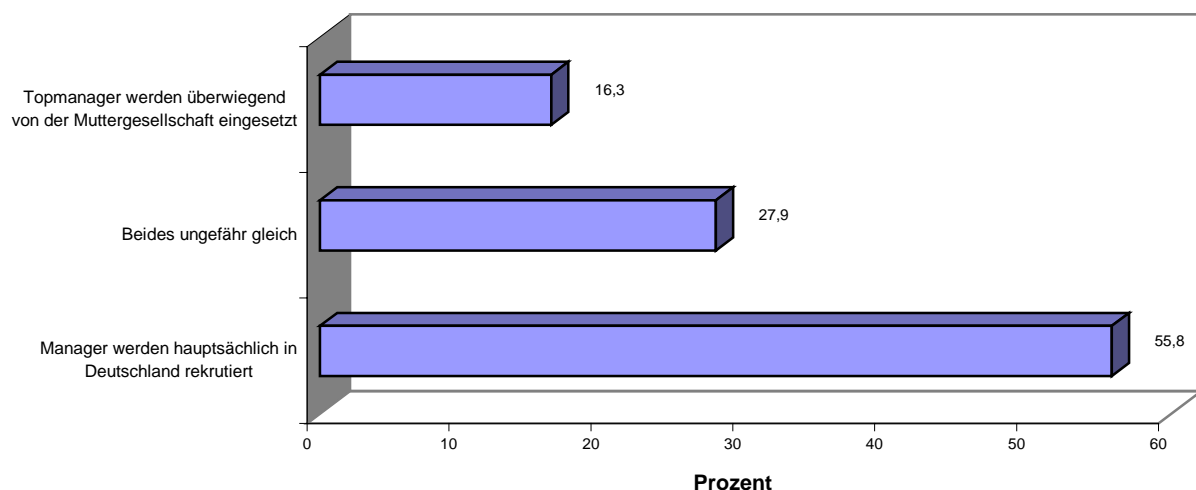
<sup>4</sup> Deutsche Bundesbank, „Zahlungsbilanzstatistik“, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 3, Januar 2001, Tabelle 9c, S. 48-49.

<sup>5</sup> Zu dieser Debatte siehe z.B. Bundesverband der Deutschen Industrie und PwC Deutsche Revision, Corporate Governance in Deutschland (2000), Berlin.

Unternehmenskultur sowie gleiche Praktiken in ausländischen Tochtergesellschaften einzuführen, wird die Zukunftsfähigkeit deutscher Praktiken in Frage gestellt.

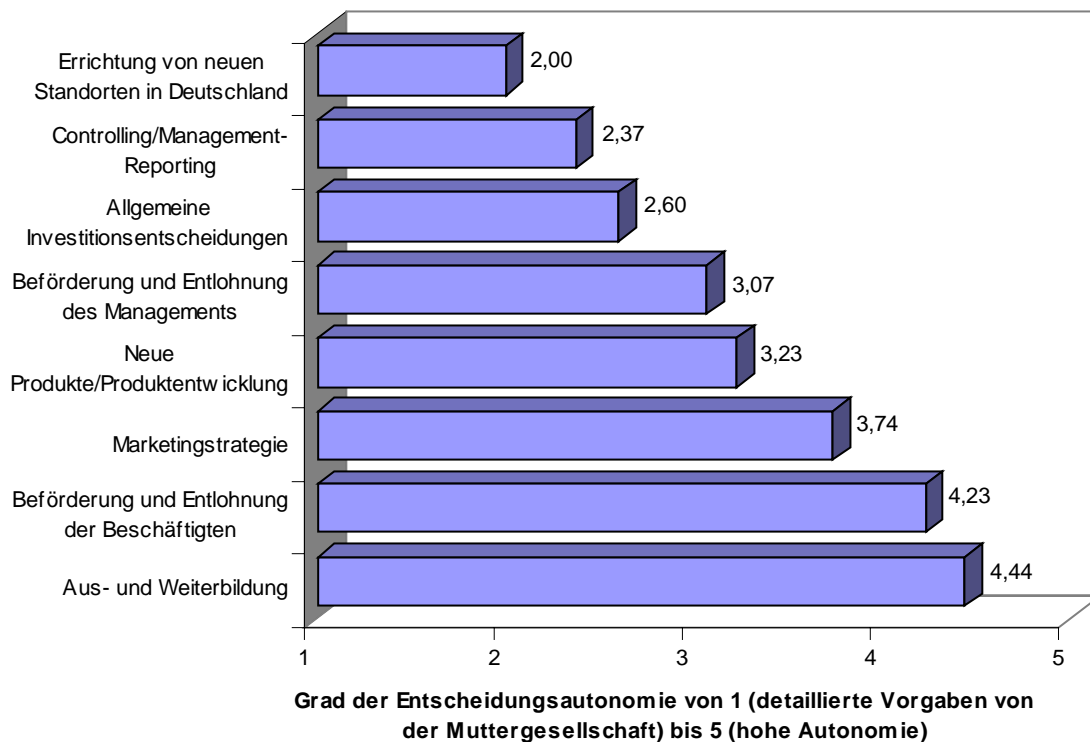
Diese These eines Zwanges zur Konvergenz wird allerdings durch die Ergebnisse der Studie nicht bestätigt. Obwohl es in der Vergangenheit bei transnationalen Unternehmen häufig Praxis war, Manager aus dem Heimatland zu entsenden, um ausländische Tochtergesellschaften zu führen, wird diese Praxis nur bei einer kleinen Minderheit der Unternehmen in großem Maße angewandt. Bei nur 16 Prozent der Unternehmen werden Topmanager der ausländischen Töchter überwiegend aus dem Heimatland eingesetzt (siehe Graphik 8). 56 Prozent der Unternehmen rekrutieren ihre Topmanager in Deutschland (entweder durch interne Förderung oder durch Anwerbung auf dem deutschen Arbeitsmarkt). 28 Prozent der Unternehmen verfolgen eine Mischung aus beiden Praktiken. Die Interviews bei einigen Firmen ergaben, dass es in der Vergangenheit manchmal zu großen Konflikten gekommen ist, da ausländische Manager wichtige lokale Praktiken und Besonderheiten häufig nicht kannten. Um Reibungsverluste und Probleme daraus zu vermeiden, werden stattdessen deutsche Manager mit Auslandserfahrung (vor allem im Heimatland der Muttergesellschaften) bewusst gefördert.

**Graphik 8: Wie wird Ihr Topmanagement in Deutschland rekrutiert?**



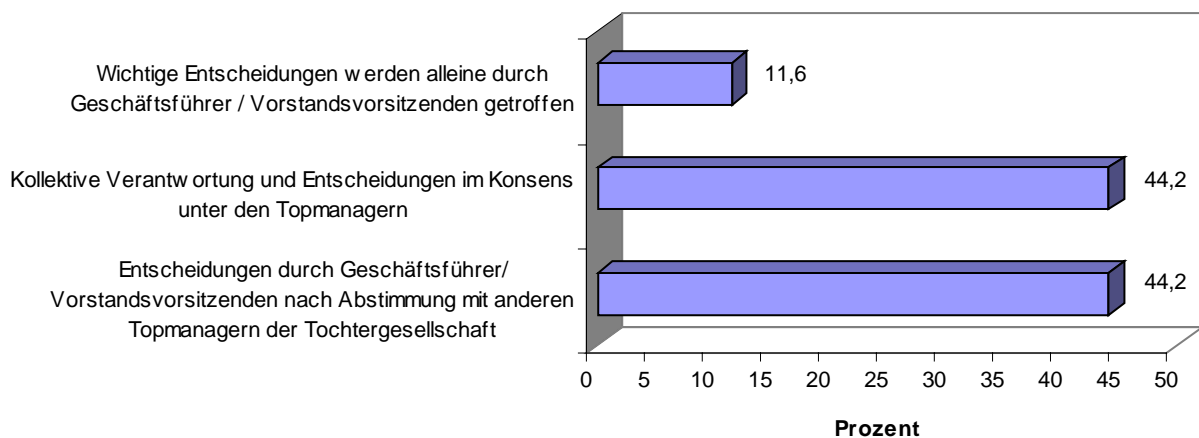
Die Konvergenzthese wird auch durch eine Frage zum Grad der Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften gegenüber dem Mutterkonzern überprüft. Bei der Autonomie wurde nach verschiedenen Entscheidungstypen differenziert (siehe Graphik 9). So scheinen es Muttergesellschaften bezüglich der Einführung eines Controlling und Management-Reporting-Systems relativ genau zu nehmen und wollen typischerweise bei Entscheidungen über neue Standorte in Deutschland das „Sagen“ haben. Dagegen genießen die Tochtergesellschaften bezüglich anderer Entscheidungstypen, vor allem in arbeitnehmernahen Bereichen wie Aus- und Weiterbildung sowie bei Beförderungs- und Entlohnungsfragen von Beschäftigten sehr viel Autonomie.

**Graphik 9: Entscheidungsautonomie der deutschen Tochtergesellschaft**



Der typische Entscheidungsstil des Unternehmens entspricht auch eher der deutschen Praxis der Konsensfindung als dem Vorbild des „starken Mannes“ in der Person des Vorstandsvorsitzenden, das in Ländern wie den USA vorherrscht. In nur 12 Prozent der Unternehmen werden wichtige Entscheidungen überwiegend nur vom Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzenden getroffen und verantwortet (siehe Graphik 10).

**Graphik 10: Typischer Entscheidungsstil des Unternehmens**



In circa 44 Prozent der Unternehmen trifft dieser wichtige Entscheidungen nur in Abstimmung mit anderen Topmanagern. In ebenfalls 44 Prozent der Unternehmen treffen die Topmanager die strategischen Entscheidungen kollektiv.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Vorstellung von der Notwendigkeit, bzw. dem Zwang, deutsche Praktiken durch ausländische „best practice“ zu ersetzen, relativiert werden muss. Obwohl die Muttergesellschaft mit dem Controlling und Management-Reporting streng verfährt und bei größeren Investitionen mitentscheiden will, genießt das lokale (überwiegend deutsche) Topmanagement sehr viel Spielraum in anderen Entscheidungsgebieten. Diese Autonomie, die zu einer großen Heterogenität innerhalb des transnationalen Unternehmens beiträgt, wird von der Muttergesellschaft z.T. bewusst gefördert, um die lokale Kultur und Praktiken nicht zu verletzen. Insbesondere bei für Arbeitnehmer und ihre Vertreter sehr wichtigen Entscheidungen (z.B. Entlohnung und Ausbildung) haben deutsche Topmanager erheblichen Spielraum.<sup>6</sup>

## **6. Mitbestimmung im Unternehmen – Gegenwart und Zukunftsfähigkeit**

Wie funktioniert die Mitbestimmung bei deutschen Unternehmen in ausländischer Hand? Die Studie zeigt, dass es sich hier in verschiedener Hinsicht nicht viel anders verhält als in rein von deutscher Seite geführten Unternehmen.<sup>7</sup> Zunächst wurde festgestellt, welche Formen der Mitbestimmung es bei den befragten Unternehmen gibt. Graphik 11 zeigt, dass es in allen untersuchten Firmen Betriebsräte gibt. Auch Wirtschaftsausschüsse sind in zwei Drittel der Fälle vorhanden. Bei der Hälfte der Unternehmen gibt es Arbeitnehmervertreter im

Aufsichtsrat, aber bei nur 8 Prozent sitzt ein Gewerkschaftsvertreter in diesem Gremium.<sup>8</sup> Ein Konzernbetriebsrat existiert bei rund einem Drittel der Unternehmen und ein Euro-Betriebsrat bei 43 Prozent.

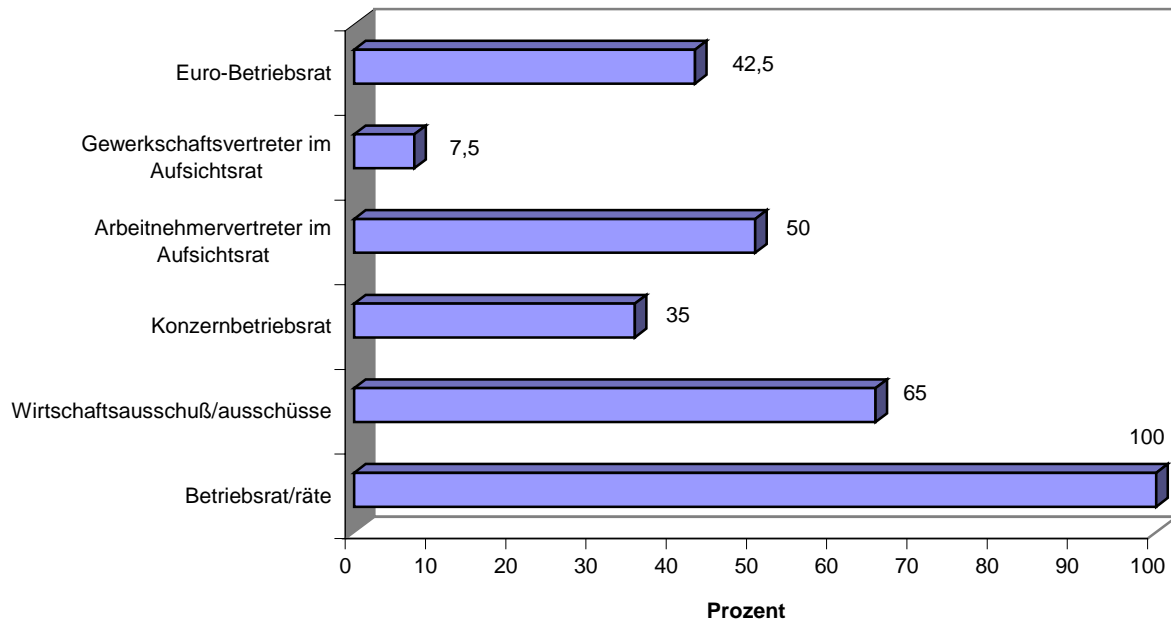
---

<sup>6</sup> Eine neue Untersuchung von 11 führenden internationalen Unternehmen kommt zu einem ähnlichen Schluß: „Transnational companies are adopting a mixed approach by implementing an international strategy in areas that lend themselves more readily to this, such as performance management and selection and recruitment, while recognising the benefits of local strategies for areas such as pay and working time“, „The globalisation of human resource management“, European Industrial Relations Review (January 2000), S.21-27.

<sup>7</sup> Für eine Bestandaufnahme der Mitbestimmungspraxis in Deutschland siehe „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen: Bilanz und Perspektiven“, Bericht der Kommission Mitbestimmung (1998), Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

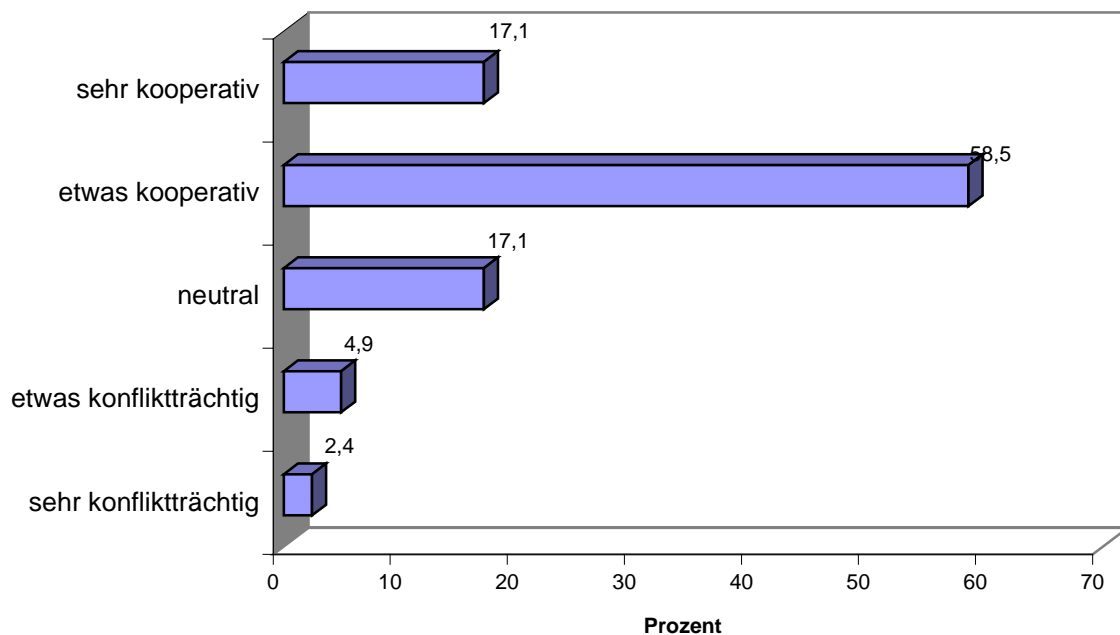
<sup>8</sup> Externe gewerkschaftliche Vertreter im Aufsichtsrat sind nur in großen Aktiengesellschaften mit mehr als 2000 Mitarbeitern vorgesehen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen.

**Graphik 11: Formen der Mitbestimmung in deutschen Tochterunternehmen**



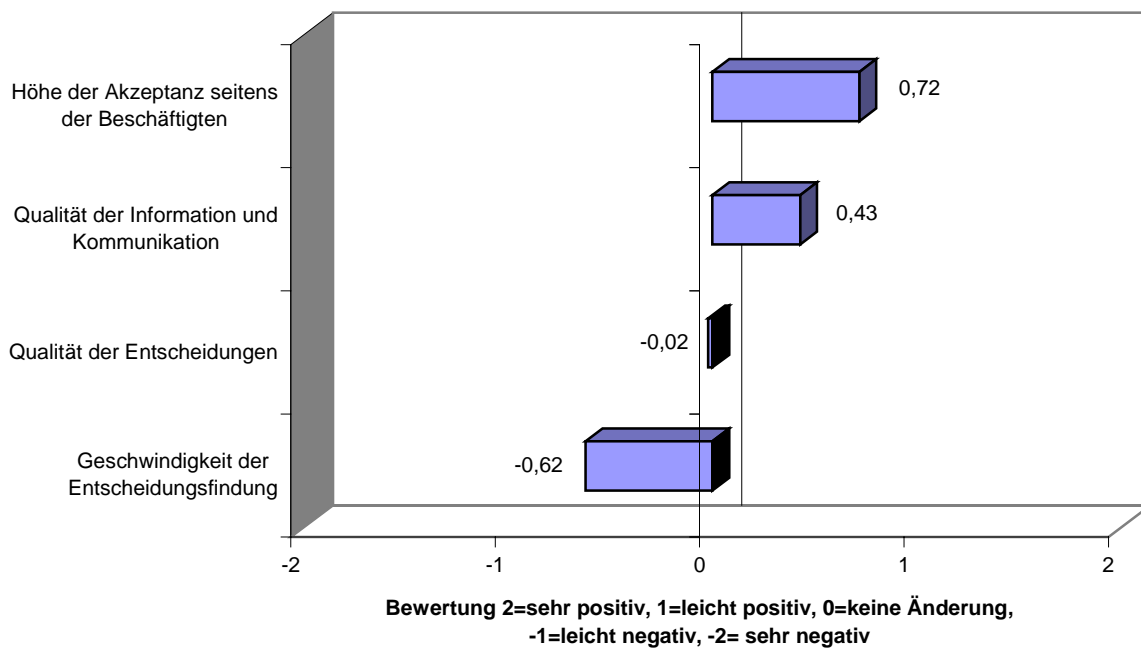
Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Management wird von den meisten ausländischen Unternehmen als gut eingeschätzt: 59 Prozent der Unternehmensleitungen charakterisieren diese Beziehung als „überwiegend kooperativ“ und 17 Prozent als „sehr kooperativ“ (siehe Graphik 12).

**Graphik 12: Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management**



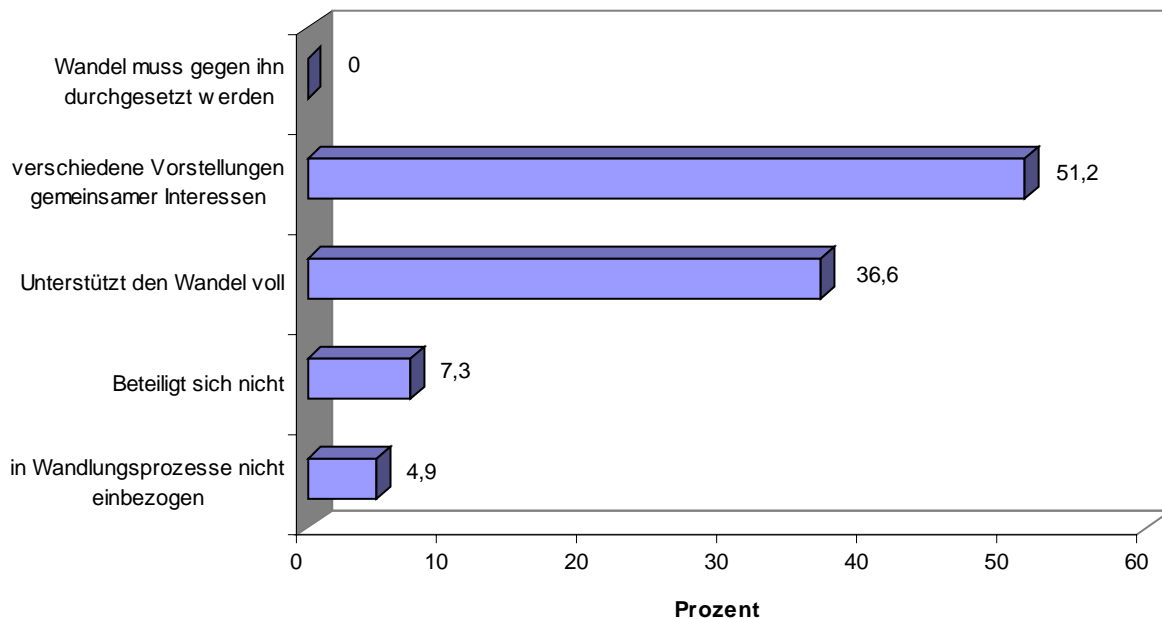
Obwohl die Mitbestimmung das Tempo der Entscheidungsfindung verlangsamt, verbessert sie aber gleichzeitig die Qualität der unternehmensinternen Information und Kommunikation sowie die Akzeptanz von Managemententscheidungen (siehe Graphik 13).

**Graphik 13: Einfluss der Mitbestimmung auf Entscheidungs-, Kommunikations- und Akzeptanzprozesse**



Wie Graphik 14 zeigt, sind Betriebsräte stark in die Gestaltung des technischen und organisatorischen Wandels im Betrieb eingebunden. Nur 5 Prozent werden nicht an diesen Veränderungsprozessen beteiligt und 7 Prozent wollen von sich aus nichts damit zu tun haben. 37 Prozent der Betriebsräte unterstützen das Management beim Wandel voll. 51 Prozent haben manchmal verschiedene Vorstellungen von gemeinsamen Interessen, arbeiten aber insgesamt kooperativ mit dem Management zusammen. In keinem der befragten Unternehmen mussten die Veränderungsprozesse gegen die Betriebsräte durchgesetzt werden.

**Graphik 14: Einbeziehung des Betriebsrats in den technischen/organisatorischen Wandel**



Die Fallstudien zeigen, dass Unternehmensleitungen und Betriebsräte gemeinsam gute Lösungen zu Problemen der Europäisierung und Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und -strategien, zu Wettbewerbsfähigkeit und zur Qualifizierung gefunden haben:

- Beim Unternehmen DK Roheisen und Recycling in Duisburg, das einem starken Wettbewerb vor allem mit Unternehmen aus Ländern der ehemaligen Sowjetunion ausgesetzt ist, entscheiden Management und Belegschaft zusammen, ob ein Teil der Jahresgewinne für Bonuszahlungen oder für Zukunftsinvestitionen ausgegeben wird.
- In einem Unternehmen der verarbeitenden Industrie mit mehreren Produktionsstandorten in Europa konnte der starke innereuropäische Standortwettbewerb unter Mitwirkung des Euro-Betriebsrats abgemildert werden. Es gelang, „faire“ Standards für diesen Wettbewerb zu definieren.

Konkrete Schritte können auch unternommen werden, um die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management zu verbessern. Um effektiv zu sein, müssen aber beide Seiten Zeit investieren und bereit sein, die Interessen und Meinungen des anderen zu verstehen:

- Bei Kraft Foods Deutschland hat sich Mitte der 90er Jahre die Integration von verschiedenen aufgekauften Firmen unter einer US-amerikanischen „Mutter“ als sehr schwierig erwiesen. Beschäftigung musste abgebaut werden. Unterschiedliche Unternehmenskulturen konkurrierten miteinander, die Spaltung unter den Betriebsräten der verschiedenen zusammengeführten Unternehmen warf weitere schwere Konflikte auf. Mit Hilfe eines Trainers gelang es, ein *Leitbild für Zusammenarbeit von Betriebsräten und Human Resources* zu entwickeln und in der Praxis durchzusetzen (siehe Anhang 3). Auf dieser Basis wurde ein Vertrag über Altersteilzeit im Unternehmen ausgehandelt. Als Zeichen für den neuen kooperativen Umgangstil kann gewertet werden, dass die Unternehmensleitung explizit in die Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern investiert. Es wird eine Rei-

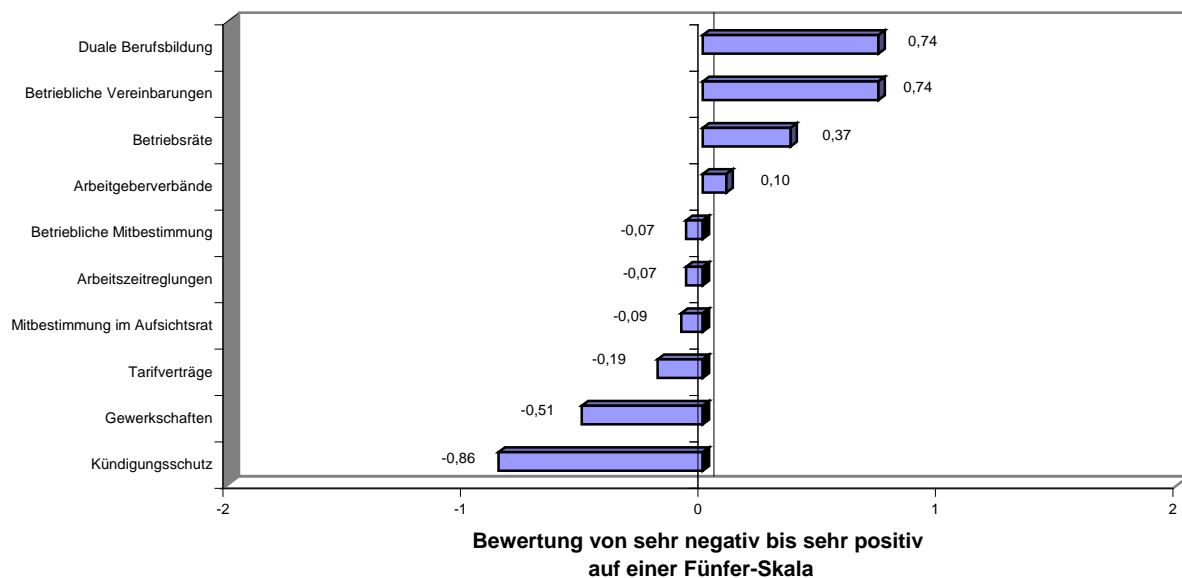
he von Informationsveranstaltungen zum besseren Verständnis der gesamten Unternehmenszusammenhänge und -strategien angeboten.

- In einem anderen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, bei dem im Zuge seiner Umwandlung in eine reine Vertriebsorganisation Ende der 90er Jahre auch Produktionsstandorte geschlossen wurden, findet angesichts weiterer bevorstehender Organisationsveränderungen demnächst ein zweiwöchiges Seminar zur Verbesserung von Managementfähigkeiten der Betriebsratsmitglieder fort. Diese Fortbildung versteht sich als eine Form der „vertrauensbildenden Maßnahme“.

## 7. Zur Zukunftsfähigkeit der Mitbestimmung

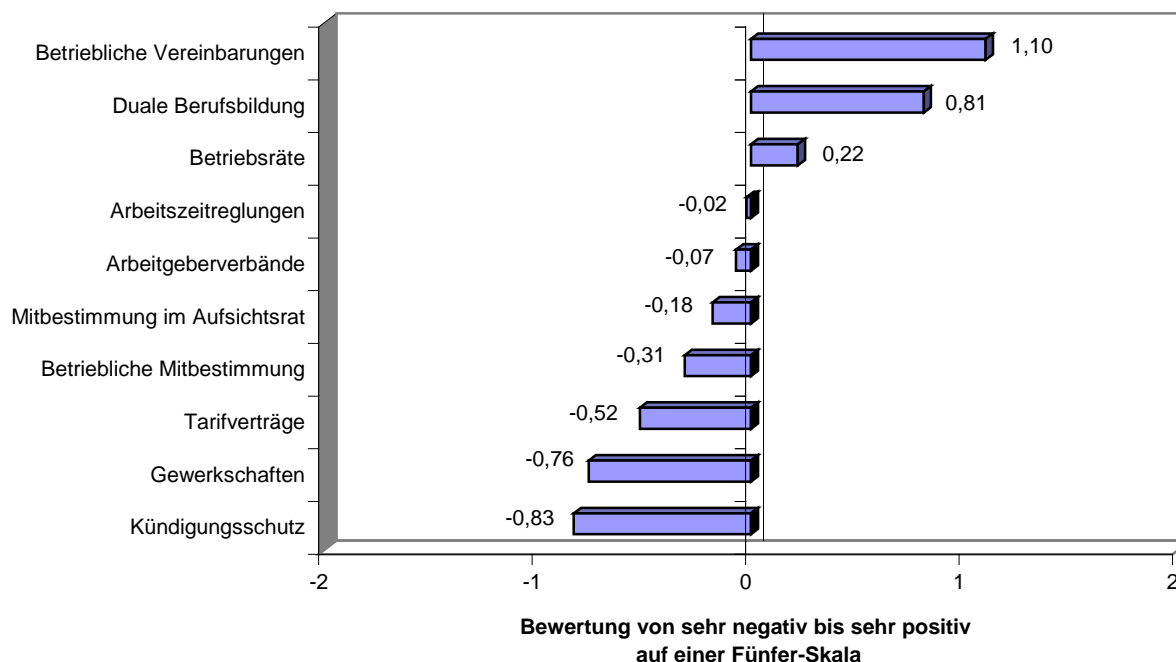
Eine Bewertung der Einzelemente des Systems der Arbeitsbeziehungen zeigt, dass die Mitbestimmung allein und besonders kein großes Hindernis für ausländische Unternehmen darstellt. Vor allem die Möglichkeit, auf betrieblicher Ebene Vereinbarungen abzuschließen, wird positiv bewertet und sogar mit dem hoch geschätzten dualen Berufsbildungssystem gleichgestellt (siehe Graphik 15). Besorgt zeigen sich die ausländischen Firmen eher im Hinblick auf die Gewerkschaften und vor allem auf den Kündigungsschutz. Eine weitere Frage zur „Zukunftsfähigkeit“ der deutschen Arbeitsbeziehungen bestätigt diese Ergebnisse. Auf der Negativ-Liste ganz oben steht weiterhin der Kündigungsschutz. Im Hinblick auf die Rolle der Gewerkschaften scheinen Unsicherheiten zu bestehen.

**Graphik 15: Bewertung der Elemente des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen**



Eine Bewertung der Zukunftsfähigkeit dieser einzelnen Elemente zeigt, dass diese Differenzierung auch für die Zukunft gilt (Graphik 16). Der Mittelwert für die Einschätzung der Bedeutung von betrieblichen Vereinbarungen ist sogar noch gestiegen, was für eine positivere Einschätzung für die Zukunft spricht. Der Kündigungsschutz und die Rolle der Gewerkschaften aber bleiben weiterhin ganz oben der Negativseite der Liste.

**Graphik 16: Bewertung der Zukunftsfähigkeit der Elemente der Arbeitsbeziehungen**



## 8. Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die scharfe und pauschale Kritik an der Mitbestimmung als negativem Standortfaktor nicht gerechtfertigt ist. Das heißt aber nicht, dass es keinen Handlungsbedarf gibt. Mindestens in zwei wichtigen Problemfeldern gibt es Handlungs- und Verbesserungsbedarf:

Zum einen sind die Erfahrungen mit der Praxis deutscher Arbeitsbeziehungen stark persönlich und von sehr unterschiedlichen Erfahrungen mit Betriebsräten geprägt. Den Managern fehlt weiterhin in der Regel der Einblick in andere Unternehmen und der Austausch über deren Erfahrungen mit der Mitbestimmung. Hierin zeigt sich, dass Initiativen wie das „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ fruchtbar sein können, um den Bedarf an Informationen über das eigene Unternehmen hinaus abzudecken.

Das zweite Problemfeld besteht in dem geringen Kenntnisstand von Investoren im Vorfeld einer Standortentscheidung: Wie beispielsweise die Praxis der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen zeigt, muss zu den potentiellen Investoren nicht nur frühzeitig Kontakt aufgenommen werden. Viele ausländische Unternehmen ohne Erfahrungen in Deutschland haben Vorurteile über die Mitbestimmung sowie andere Standortfaktoren. Das kann dazu führen, dass sie eine Investition in Deutschland gar nicht erst in Erwägung ziehen. Ausländische Investoren könnten aber besser zu gewinnen sein, wenn man ihnen offensiv einen Einblick in die Praxis kooperativer Arbeitsbeziehungen in deutschen Unternehmen eröffnet.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Siehe den Beitrag von Rainer Hornig, Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein -Westfalen in Projektbrief Nr.3 des Forums Mitbestimmung und Unternehmen.

## Anhang 1: Auswahl der Unternehmen

Unternehmen wurden mit Hilfe der Commerzbank CD-ROM Datenbank „Wer gehört zu wem“ identifiziert. Diese Datenbank erlaubt die Eingabe verschiedener Auswahlkriterien, um relevante Unternehmen zu identifizieren. Für diese Studie wurden zwei Auswahlkriterien angewendet. Um sicherzustellen, dass die Firmen tatsächlich vom Ausland beherrscht sind, mussten sie einen ausländischen Eigentümer mit einem Anteil von mindestens 50 Prozent am Firmenkapital haben. Um sehr kleine Firmen auszugrenzen, war das zweite Auswahlkriterium ein Grundkapital von mindestens EUR 5 Millionen. Obwohl eine Mindestzahl von Beschäftigten ebenfalls eine wünschenswerte Voraussetzung wäre, fehlen in der Commerzbank-Datenbank diese Informationen. Über die Anwendung dieser beiden Auswahlkriterien wurden circa 500 Firmen identifiziert.

Die Kontaktpersonen bei diesen Firmen wurden durch Ergänzung dieser Liste mit Hilfe des Hoppenstedt „Handbuch der Großunternehmen“ gefunden, das i.d.R. mehrere Manager und ihre Zuständigkeiten für jedes Unternehmen identifiziert. Erste Wahl war das obere Management mit einer klaren Zuständigkeit für Personal. Falls solch eine Person fehlte, wurde der Geschäftsführer bei GmbHs bzw. der Vorstandsvorsitzende bei AGs angeschrieben. Da Hoppenstedt typischerweise eine (eher grobe) Beschäftigtenzahl für jedes Unternehmen angibt, konnten Firmen mit weniger als 100 Beschäftigten ausgegrenzt werden. Da einige Firmen einen komplexen Aufbau - z.B. mit mehreren Tochtergesellschaften, manchmal am gleichen Standort - haben, konnten in einigen Fällen mit Hilfe von Hoppenstedt die besten Ansprechpartner identifiziert und Mehrfachnennungen über den gleichen Firmenkomplex vermieden werden. Nach der Anwendung von Hoppenstedt blieben 397 Unternehmen in der Liste.

Der Fragebogen wurde zusammen mit einer Kurzbeschreibung des Projektes Anfang September an die knapp 400 Unternehmen geschickt. Nach circa sechs Wochen wurden die Firmen, die weder einen ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt noch abgesagt hatten, angerufen. Telefonisch wurde erfragt, ob es möglicherweise eine bessere Kontaktperson bei der Firma gibt. Es wurde auch angeboten, einen zweiten Fragebogen entweder auf Deutsch oder auf Englisch nochmals per Fax oder per Post zu schicken. Insgesamt kamen 43 ausgefüllten Fragebögen zurück, die mit Excel und SPSS statistisch ausgewertet wurden.

Unternehmen für die Fallstudien wurden hauptsächlich durch die Frage „Wären Sie daran interessiert, Ihre Erfahrungen und Ansichten zu diesem Themengebiet in eine detaillierte Fallstudie einzubringen?“ identifiziert. Ein Unternehmen wurde auch durch die Mitarbeiter des Forums identifiziert und kontaktiert. Die Fallstudien wurden während Besuchen von ein- einhalb bis vier Stunden Dauer durchgeführt, und Management- und Betriebsratsvertreter i.d.R. getrennt interviewt.

## FRAGEBOGEN

### Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen

Ein Projekt im Auftrag des "Forum Mitbestimmung und Unternehmen"

Ihre Antwort wird streng vertraulich behandelt.

#### Allgemeine Angaben

1. Name und Rechtsform des Unternehmens \_\_\_\_\_
2. Ihre Stellung im Unternehmen \_\_\_\_\_
3. Art des Unternehmens (bitte ankreuzen):    Holding     Operatives Unternehmen
4. Heimatland der Muttergesellschaft \_\_\_\_\_
5. Beschäftigtenzahl in Deutschland \_\_\_\_\_
6. Seit wann ist Ihr Unternehmen in Deutschland vertreten? \_\_\_\_\_
7. Haupttätigkeit (Branche) \_\_\_\_\_

#### Standortfaktoren und Neuinvestitionen

8. Hat Ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren in bestehende Standorte in Deutschland investiert?  
Ja . .     Nein . .
9. Hat Ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren in neue Standorte in Deutschland investiert?  
Ja . .     Nein . .
10. Wenn ja, handelte es sich um (bitte eine Alternative ankreuzen):
  - überwiegend Neugründungen auf der „grünen Wiese“
  - überwiegend aufgekaufte Gesellschaften
  - beides zu ungefähr gleichen Teilen
11. Falls Ihr Unternehmen weniger als 10 Jahre in Deutschland vertreten ist: Beschreiben Sie bitte die Vorstellungen Ihres Unternehmens vom deutschen System der Arbeitsbeziehungen vor der Investition:

---

---

---

---

**12. Bitte bewerten Sie die Qualität folgender deutscher Standortfaktoren auf einer Skala von +5 (hervorragend) bis -5 (sehr schlecht):**

Qualität des Standortfaktors	<i>hervorragend</i>					<i>sehr schlecht</i>					
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Marktgröße/Marktdynamik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundennähe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerpolitik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiekosten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördermittel .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen der örtlichen Banken .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch Landes-/ Bundesregierung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch Förderungsgesellschaften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch IHK .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodenpreis/ Mieten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkehrsinfrastruktur (Flughäfen, Straßen) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Universitäten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Forschungsinstituten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnkosten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot an qualifizierten Arbeitskräften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Wenn Ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren nennenswerte Investitionen vorgenommen hat: Bewerten Sie bitte die Bedeutung derselben Standortfaktoren für Ihre Investitionsentscheidung, von 5 (sehr wichtig) bis 1 (unwichtig):**

Bedeutung für Investitionen	<i>sehr wichtig</i>				<i>unwichtig</i>
	5	4	3	2	1
Marktgröße/Marktdynamik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundennähe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerpolitik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiekosten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördermittel .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen der örtlichen Banken .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch Landes-/ Bundesregierung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch Förderungsgesellschaften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch IHK .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodenpreis/ Mieten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkehrsinfrastruktur (Flughäfen, Straßen) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Universitäten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Forschungsinstituten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnkosten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot an qualifizierten Arbeitskräften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Beschreiben Sie bitte Ihr Recruiting in Deutschland:**

*Bitte eine Alternative ankreuzen:*

- Topmanager werden hauptsächlich in Deutschland rekrutiert bzw. bei Aufkäufen übernommen
- Topmanager werden überwiegend von der Muttergesellschaft eingesetzt
- Beides ungefähr gleich

**15. Bitte beschreiben Sie den typischen Entscheidungsstil Ihres Unternehmens:**

*Bitte eine Alternative ankreuzen:*

- Entscheidungen werden alleine vom Geschäftsführer/ Vorstandsvorsitzenden getroffen und verantwortet
- Entscheidungen werden vom Geschäftsführer/ Vorstandsvorsitzenden nach Abstimmung mit anderen Topmanagern der Tochtergesellschaft getroffen
- Kollektive Verantwortung und Entscheidung im Konsens unter den Topmanagern

**16. Bewerten Sie bitte den Grad der von der Muttergesellschaft gewährten Entscheidungsautonomie Ihrer Tochtergesellschaft in folgenden Gebieten von 1 (große Autonomie) bis 5 (detaillierte Vorgaben durch die Muttergesellschaft):**

	<i>große Autonomie</i>			<i>detaillierte Vorgaben durch die Mutter</i>	
	1	2	3	4	5
Beförderung und Entlohnung des Managements .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderung und Entlohnung der Beschäftigten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus- und Weiterbildung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Investitionsentscheidungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Produkte/Produktmodelle .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Errichtung von neuen Standorten in Deutschland .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketingstrategie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling/ Managementreporting .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Sehen Sie große Unterschiede zwischen deutschen Managementpraktiken und denen der Muttergesellschaft?**

Ja ..       Nein ..  ➔ *Bitte weiter zu Frage 18.*

**Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese Unterschiede:**

---



---



---



---



---

**18. Welche Formen der Mitbestimmung gibt es bei Ihrer Firma in Deutschland:**

*Bitte zutreffendes ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich:*

- Betriebsrat/räte
- Wirtschaftsausschuss/ausschüsse
- Konzernbetriebsrat
- Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
- Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat
- Europäische Interessenvertretung (Euro-Betriebsrat)

**19. Verändert die Mitbestimmung:**

**a) die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| beschleunigt<br>sehr     | beschleunigt<br>etwas    | keine<br>Veränderung     | verlangsamt<br>etwas     | verlangsamt<br>sehr      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**b) die Qualität der Entscheidungen in Ihrem Unternehmen?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| verbessert<br>sehr       | verbessert<br>etwas      | keine<br>Veränderung     | beeinträchtigt<br>etwas  | beeinträchtigt<br>sehr   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**c) die Qualität der Information und Kommunikation in Ihrem Unternehmen?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| verbessert<br>sehr       | verbessert<br>etwas      | keine<br>Veränderung     | beeinträchtigt<br>etwas  | beeinträchtigt<br>sehr   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**d) die Höhe der Akzeptanz seitens der Beschäftigten gegenüber Managemententscheidungen und deren Implementierung?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| erhöht<br>sehr           | erhöht<br>etwas          | keine<br>Veränderung     | senkt<br>etwas           | senkt<br>sehr            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**20. Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management in Ihrer Niederlassung generell beschreiben?**

*Bitte eine Alternative ankreuzen:*

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| sehr<br>konfliktträchtig | sehr<br>kooperativ       |
| 1                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2                        |                          |
| <input type="checkbox"/> |                          |
| 3                        |                          |
| <input type="checkbox"/> |                          |
| 4                        |                          |
| <input type="checkbox"/> |                          |

**21. Welche folgende Aussage beschreibt am besten die Art und Weise, auf die der Betriebsrat in den technischen und organisatorischen Wandel Ihrer Tochtergesellschaft eingebunden ist? (Bitte nur eine Alternative ankreuzen):**

- Die meisten Veränderungen müssen gegen den Widerstand des Betriebsrates durchgesetzt werden
- Manchmal ist es schwierig, mit dem Betriebsrat über die gemeinsamen Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens zu kommunizieren
- Veränderungen werden vom Betriebsrat voll und ganz unterstützt
- Der Betriebsrat ist nicht der Meinung, technischer und organisatorischer Wandel gehören zu seiner Verantwortlichkeit und enthält sich
- Der Betriebsrat wird nicht in den technischen/ organisatorischen Wandel miteinbezogen
- Keine dieser Aussagen (*sondern*): \_\_\_\_\_

**22. Wie würden Sie die Qualität des Systems der Arbeitsbeziehungen in Ihrer Tochtergesellschaft im Vergleich zur Muttergesellschaft beschreiben?**

Bitte eine Alternative ankreuzen:

viel besser	etwas besser	ungefähr gleich	etwas schlechter	viel schlechter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Wie ist Ihre Bewertung der einzelnen Elemente des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen? Bitte schildern Sie Ihre gegenwärtige Bewertung und Ihre Bewertung der Zukunftsfähigkeit der einzelnen Elemente:**

	Aktuelle Bewertung					Zukunftsfähigkeit									
	sehr positiv					sehr negativ					sehr positiv		sehr negativ		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tarifverträge .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Vereinbarungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitregelung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigungsschutz .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Mitbestimmung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitbestimmung im Aufsichtsrat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duale Berufsbildung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerkschaften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsräte .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeberverbände .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Wo liegen Ihrer Meinung nach die drei größten Vorteile und die drei größten Nachteile des deutschen Systems der Arbeitbeziehungen?**

Vorteile:

---



---



---

Nachteile:

---



---



---



### **Anhang 3: Leitbild zur Zusammenarbeit von Betriebsräten und Human Resources bei Kraft Foods Deutschland**

#### *Als Betriebsratsmitglied...*

nehme ich meine Rolle auf Basis der Rahmenbedingungen verantwortungsbewusst wahr;

verstehe ich mich als Interessenvertreter der Arbeitnehmer, Verhandlungspartner des Managements und Mitgestalter des Unternehmens und seiner Arbeitswelt;

verstehe ich mich als kreativer Gestalter;

gehe ich aktiv auf die arbeitsorientierten Konfliktlösungen zu und bringe arbeitsorientierte, inhaltliche Alternativvorstellungen ein;

trage ich dazu bei, dass im BR-Gremium nachvollziehbare, transparente Entscheidungen gefällt werden;

trage ich zu einer schnellen Umsetzung der Beschlüsse bei;

bin ich Streiter für den Standort Deutschland und den dortigen Arbeitsplatzzerhalt und repräsentiere ihn nach außen;

arbeite ich kooperativ, beteiligungsorientiert und teamorientiert mit den im Betrieb arbeitenden Akteuren;

arbeite ich effizient und nutze kurze, schnelle Wege;

habe ich stets ein offenes Ohr für die Belange und Probleme im Betrieb;

kenne ich die hausinternen Kommunikationswege;

informiere ich rechtzeitig, vollständig und objektiv Beteiligte;

nutze ich Möglichkeiten, mich weiter zu qualifizieren;

achte ich darauf, dass Verhandlungsstrukturen und Zeitabläufe zu Beginn geklärt werden.

#### *Als Mitarbeiter von HR,...*

beachte ich bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen die Rechte des Betriebsrats;

pflege ich mit dem Betriebsrat einen partnerschaftlichen Umgang im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit;

nehme ich gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Gestaltungsfunktion für das Unternehmen im Sinne der Unternehmenszielsetzung und zum Nutzen der Mitarbeiter wahr;

strebe ich Lösungen von Konflikten mit dem Betriebsrat durch Dialog und Verhandlung an und bin ggf. auch zu Kompromissen bereit, um Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden;

bin ich als Arbeitgebervertreter auch in einer Vermittlungsrolle zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat;

betrachte ich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess,

unterstütze ich gemeinsam mit dem Betriebsrat notwendige personelle Anpassungen aufgrund sich verändernder Marktgegebenheiten;

trage ich dazu bei, die Rolle des Betriebsrats positiv zu vermarkten;

fördere ich bei dem Betriebsrat das Bewusstsein für Mitverantwortung für Aufwand und Kosten;