

Jochen Tholen

**Der Einfluss deutscher Automobilkonzerne auf die
Arbeitsbeziehungen ihrer
Tochterunternehmen/Beteiligungen in
Mittel/Osteuropa – am Beispiel von VW in Polen,
Tschechien und der Slowakei**

Präsentation auf dem Kongress „Europäische Automobilproduktion:
Zukunftspotenziale durch nachhaltige technische und soziale Innovation“, Ruhr
Universität Bochum, 31.5.-1.6.2005

Zusammenfassung

Ausländische Direktinvestitionen (im folgenden ADI genannt) haben in Mittel/Osteuropa seit 1990 einen Modernisierungsschub der jeweiligen Volkswirtschaften bewirkt, der durch den ADI Anteil von 10 Prozent an der gesamten Investitionssumme in Mittel/Osteuropa im Zeitraum 1993 – 2003 nur unvollständig abgebildet wird.

Neue Managementkonzeptionen, Unternehmensorganisationen, Technik im Weltmaßstab wurden vielfach mit implementiert.

Doch wie sieht es aus bei den sogenannten weichen Faktoren und hier insbesondere im Bereich der Beziehungen zwischen Unternehmens/Betriebsleitung und Beschäftigten?

Berufliche Qualifikationen der Beschäftigten in Mittel/Osteuropa waren – zumindest in den technischen/naturwissenschaftlichen Berufen – im Grundsatz schon vorhanden. Die ausländischen Investoren konnten auf dieser Basis ihre Investitionen gut entwickeln. Die Arbeitsbeziehungen jedoch als ein wesentlicher Gestaltungsfaktor im betrieblichen Geschehen waren zu Anfang der Investitionen entweder noch geprägt von den Bedingungen der Planwirtschaft oder aber – im Fall von Greenfieldinvestitionen - konnten/mussten ganz neu gestaltet werden.

Gab es auch in diesem Bereich einen „Modernisierungsschub“, und wenn ja, was brachten die westeuropäischen, insbesondere deutschen Investoren mit, was übernahmen sie, was entwickelten sie neu?

Damit sind ganz kurz die wesentlichen Ausgangspunkte eines Forschungsprojektes umrissen, das sich auf die Metall- und Elektroindustrie (einschließlich Automobilbau), die Nahrungsmittelindustrie, die Chemie- und die Energieindustrie in der unterschiedlichen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen ihrer mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen konzentrierte¹.

Am Beispiel der VW AG wollen wir in diesem Papier den unterschiedlichen Pfad(un)abhängigkeiten der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen nachgehen, und zwar in Tschechien, Polen und der Slowakei.

¹ Ausgewählte Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt „Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen auf die Arbeitsbeziehungen in Mittel-/Osteuropa. Am Beispiel ausgewählter Länderfallstudien in Polen, Tschechien und der Slowakei“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung und der Otto Brenner Stiftung. Die Laufzeit betrug Dezember 2003 – Mai 2005. Endbericht und Buchveröffentlichung werden im Herbst 2005 publiziert.

Es wird zu zeigen sein, dass die VW AG ein rares Beispiel der Übertragung der Grundprinzipien des deutschen/VW Modells der Arbeitsbeziehungen auf jene in den Tochterunternehmen/Beteiligungen in Mittel/Osteuropa ist.

1. Ausgangspunkte: Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel/Osteuropa und der Anteil der Beteiligungen der Automobilindustrie im Ausland

1.1. Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel/Osteuropa

Gemäß dem World Investment Report der UNCTAD für 2003 (UNCTAD 2004) gingen im dritten Jahr in Folge weltweit die ADI (inflow) zurück. Nachdem die MOEL noch ein Jahr zuvor diesem weltweiten Trend getrotzt haben, gingen in 2003 mit 21 MRD USD nun auch in den MOEL die inflow Investitionen zurück (im Vergleich 2002: 31 Mrd USD). Dieser Rückgang war insbesondere durch die Bewegungen in Tschechien und der Slowakei bedingt (UNCTAD 2004, XiX). Dieser in 2003 verzeichnete Rückgang bei den ADI insbesondere in Tschechien und der Slowakei ist vor allem auch dadurch zu begünden, dass dort die Privatisierung der Wirtschaft als die Hauptursache früherer ADI im Jahre 2003 nahezu beendet war (Podkaminer et al 2004, 16).

Tabelle 1: Ausländische Direktinvestitionen, inflows (in MRD USD)

Länder/ Regionen	1999	2000	2001	2002	2003
MOEL, die am 1.5.2004 EU Mitglieder wurden, davon:	18,6	20,3	18,4	22,6	11,5
Tschechien	6,3	5,0	5,6	8,5	2,6
Polen	7,3	9,3	5,7	4,1	4,2
Slowakei	0,4	1,9	1,6	4,1	0,6
Welt insgesamt, davon:	1.086,8	1.388,0	817,6	678,8	559,6
Deutschland	56,1	198,3	21,1	36,0	12,9

Quelle: World Investment Report 2003 (UNCTAD 2004, 72)

Für das Jahr 2004 vermeldete die UNCTAD jedoch mit 612 MRD USD weltweit wieder einen erheblichen Aufschwung der inflow Investments, und zwar hauptsächlich bedingt durch einen positiven Trend in Mittel/Osteuropa und in den Industrieländern (Financial Times, 12.01.2005, 6).

Die jährlichen Schwankungen der inflow Investitionen sind zum Teil enorm und hängen auch von in bestimmten Jahren getätigten Großinvestitionen ab.

Nehmen wir das Beispiel der Slowakei: Im Jahre 2006 wird das Land mit dann 850 000 produzierten Einheiten pro Jahr eine der wichtigsten Automobilproduzenten Europas sein, nachdem es dort bis 1991 keinerlei Automobilproduktion gegeben hat. VW übernahm 1991 eine kleine Produktionsstätte für Skoda-Teilefertigung in Bratislava und baute diese zu einem umsatzstarken Produzenten aus (in 2003 mit einem Umsatz von 5 Mrd USD). PSA Peugeot-Citroen entschied in 2003, 100 Kilometer vom VW Werk entfernt, eine (kleinere) Automobilproduktion aufzubauen und begann noch im selben Jahr mit Investitionen (Produktionsbeginn soll 2006 sein). Der koreanische Autobauer Hyundai entschied zu Beginn des Jahres 2004, in derselben Region (in Zilina) auch eine Fabrik zu bauen, die in 2008 ihre volle Produktionskapazität erreichen soll. Der zeitliche Schwerpunkt dieser beiden Greenfield-Investitionen liegt nach 2003, so dass die geringe inflow Investitionen für die Slowakei im Jahre 2003 nur eine Zwischenstation für eine danach erfolgte rasante Zunahme ist.

Insofern stellt sich diese Entwicklung in den MOEL unterschiedlich dar. So liegt seit dem Jahr 2000 die Slowakei an der Spitze der „Gewinner“ – wenn auch mit dem Abfall des Jahres 2003. Das liegt in diesem Fall natürlich auch an der historischen Entwicklung. Zwar geht jetzt auch hier der Privatisierungsprozess seinem Ende entgegen, so dass jetzt weitere Investitionen – wie in allen anderen vorherigen Transformationsgesellschaften - meistens Greenfield Investitionen sind. Allerdings gelang es der Slowakei nach 1993 zunächst weniger als anderen Ländern, im Zuge der Privatisierung entsprechende ADI anzuziehen. Das hatte vor allem auch politische Gründe (Meciar Regierung). Mit dem Regierungswechsel und damit auch der Politik seit 1998/99 hat hier ein Aufholprozess stattgefunden.

Primär wurde in das Verarbeitende Gewerbe in den MOEL investiert, wenn auch mit abnehmenden Anteilen:

Tabelle 2: Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an allen ADI in Prozent

	1998	2002
Tschechien	46	36
Polen	39	36

Slowakei	49	36
-----------------	----	----

Quelle: Hunya 2004, 12

Diese abnehmenden Anteile deuten auf die zweite Welle der Ausländischen Direktinvestitionen, die sich mehr auf wissensorientierte Produktionen konzentriert und somit den Anteil der Dienstleistungsinvestitionen zuungunsten der Investitionen im Verarbeitenden Gewerbe erhöhte.

Auch innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes ist die Branchenverteilung der ADI ungleich, beispielsweise wurde in 2002 und 2003 von der Elektroindustrie weniger in den MOEL investiert, von der Automobilindustrie dagegen mehr.

Trotz dies Rückgangs der inflow ADI in 2003 im Vergleich zu 2002 sieht die UNCTAD gerade für die MOEL mittelfristig gute Wachstumschancen für inflow Investitionen (UNCTAD 2004, 69).

Auch im Jahr 2004 setzte sich der Trend bei den meisten investierenden Unternehmen weiter fort, Investitionen mehr in wissensorientierte Produktionen zu verlagern und solche ADI, die arbeitsintensiv und auf geringe Löhne angewiesen sind, zu vernachlässigen – die gehen weiter nach Osten.

Betrachtet man nur den gewerblichen Bereich und bezieht man die ADI auf die *Beschäftigten*, so liegt Tschechien und Polen fast gleichauf, gefolgt von der Slowakei:

Tabelle 3: Höhe der ADI/Bestände im gewerblichen Bereich per Beschäftigten (1.000 EURO) in 2001

Tschech.	Polen	Slowakei	Sloweni.	Ungarn	Estland	Litauen	Lettland
10,7	10,6	6,1	5,8	5,4	5,2	3,0	2,9

Quelle: Europäische Kommission (2003b): European Competitiveness Report 2003, 184

Diese unterschiedlichen Zahlen reflektieren nicht nur die Attraktivität der einzelnen Länder, sondern auch deren unterschiedliche Privatisierungsstrategien in verschiedenen Branchen (zu den ADI Zahlen in den jeweiligen Branchen/MOE Ländern siehe im einzelnen European Competitiveness Report 2003, Europäische Kommission 2003b, 184).

61 % aller ADI in den MOEL stammen aus der EU-15. Mit 19 % aller ADI in MOEL steht Deutschland an der Spitze des Einzelländervergleichs. Danach folgen die Niederlande, die USA und Frankreich (siehe zu den einzelnen Zahlen auch die Untersuchung des Managermagazins vom Oktober 2003, in: Stadtmann, Hermann, Weigand 2003, 7).

Zur Bedeutung der ADI für die deutsche Wirtschaft:

Die Bedeutung der Direktinvestitionen in Richtung MOEL für die gesamte deutsche Wirtschaft lässt sich durch die folgende Tabelle einschätzen:

Tabelle 4: Summe der unmittelbaren und (über abhängige Holdinggesellschaften im Ausland bestehende) mittelbaren deutschen Direktinvestitionen im Verarbeitenden Gewerbe in Mio EURO

	Alle Länder	Nur Reformländer (einschl. China, Russland, ex-Jugoslawien)	Polen	Tschechien
1998	251 277	17 971	3 146	4 044
1999	157 448	14 776	2 552	3 279
2000	179 082	19 043	3 607	4 384
2001	177 546	22 966	4 343	4 758
2002	167 775	23.675	4 439	4 986

Quellen: Deutsche Bundesbank 2002: 6; Deutsche Bundesbank 2003: 6, 34; Deutsche Bundesbank 2004: 6, 38

Zunächst einmal fällt auf, dass die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in den Reformländern (und dies gilt auch bei Einzelbetrachtungen Polens und Tschechiens) von 1998 bis 2002 insgesamt gestiegen sind und damit sich dem Trend des verringerten Engagements deutscher Unternehmen *weltweit* widersetzen.

Die Investitionen deutscher Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe der acht neuen mittel/osteuropäischen EU Mitgliedsländer haben bis Ende 2002 rund 396.000 neue Arbeitsplätze in den Zielländern dieser Investitionen geschaffen (Deutsche Bundesbank 2004, 20, 34).

Zu den einzelnen Zielländern der Direktinvestitionen:

Da die Slowakei in diesen Berichten nicht extra ausgewiesen ist, müssen wir uns mit einem Schätzwert, gewonnen aus den Bundesbankzahlen, begnügen: Für 2002 ergab sich für die Slowakei ein Investitionsvolumen deutscher Unternehmen in Höhe

von Mio EURO 2 775 für *alle* Wirtschaftszweige (Deutsche Bundesbank 2004, 20). Für Polen und Tschechien ist der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an allen Wirtschaftszweigen etwa 50 % (Deutsche Bundesbank 2004, 38). Daraus läßt sich ableiten, dass deutsche Unternehmen mittelbar und unmittelbar im Verarbeitenden Gewerbe der Slowakei im Jahre 2002 rund Mio EURO 1 400 investiert haben (im Vergleich dazu in Polen 4 212 und in Tschechien 4 927).

Betrachtet man jetzt nur das Jahr 2002, so wird die Bedeutung der (unmittelbaren und mittelbaren) Investitionen deutscher Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe in den drei uns besonders interessierenden Ländern *Polen, Tschechien und Slowakei* hervorgehoben: 10 539 Mio EURO wurden dort investiert, das sind knapp 46 Prozent der entsprechenden Investitionen in *allen* Reformländern und immerhin 6,5 Prozent der entsprechenden Investitionen in allen Ländern rund um den Globus (außer Deutschland)².

Zu den Auswirkungen der ADI auf die Zielländer:

Wie können die Effekte der ADI in den MOEL – rein ökonomisch – sein (vgl. dazu auch Vincentz, Knogler 2003, 70)?

Was die unternehmensexternen Auswirkungen anbetrifft, so gibt es einen unbestreitbaren Zusammenhang zwischen transformationsbedingter Modernisierung in den MOE Ländern und den ADI (Mako/Ellingstadt 2000, 343) – sie reichen vom Technologietransfer über höhere Löhne und Qualifikationsniveaus bis hin zur Schaffung von Arbeitsplätzen (siehe dazu im einzelnen Kaufmann/Menke 1997, 151). Allerdings verpuffen sehr oft diese unternehmensbezogenen Effekte in der Region, in der das Tochterunternehmen des Direktinvestors gelegen ist (siehe dazu die auch für die MOEL aufschlussreichen Studien zu japanischen Investitionen in England am Ende der 1980er Jahre, Elger/Smith 1998a, 602).

Weiterhin ergab eine Untersuchung einer ungarischen Region, dass die investierenden Multis zwar den Stand der Technik mitbringen sowie Qualifikationen und Ausrüstungen bereitstellen, um diesen Stand in ihrem Tochterunternehmen auch operational zu machen, dass aber dennoch diese Auswirkungen in der Region eher sporadisch denn systematisch aufgrund schwacher Multiplikatoren zu beobachten waren (Mako/Ellingstadt 2000, 358). Und eine andere Untersuchung zur Strategie

² Als viertes bedeutendes mittel/osteuropäisches Zielland deutscher Investitionen ist Ungarn zu nennen (siehe im einzelnen Buch, Toubal 2003, 596).

der Multis in MOE Ländern bestätigt diese Tendenz und stellt fest, dass die investierenden Unternehmen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie Allianzen und Beteiligungen so organisieren, dass sie als „win-win“ Arrangements auch die regionalen und nationalen Akteure der Gastländer begünstigen (Rondinelli/Black 2000, 85).

Die entscheidenden Effekte von ADI liegen neben der Bereitstellung von Finanzmitteln für die Gastländer (etwa ein Drittel der durch die ADI bereitgestellten Kapitalmittel wurden für die Privatisierung genutzt, Galgóczi 2003) in positiven externen (spillovers) im Empfänger/Gastland (vgl. Vincentz, Knogler 2003, 70). Diese Effekte beinhalten Technologietransfer, Marketingkanäle, besseres Management, Qualifizierung von Arbeitskräften. Diesen externen Effekten muss man die normalen Beschaffungs- und Absatzverbindungen eines Unternehmens gegenüberstellen. Selbstverständlich führen ADI, wie jede andere Investition auch, zu zusätzlicher Nachfrage nach Vorprodukten und neuen Produktangeboten und haben insofern auch positive Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft.

Allein quantitativ leisten die ausländischen Kapitalflüsse einen wesentlichen Beitrag zur Investitionssumme eines Empfängerlandes. So machten in Polen die ADI in den letzten Jahren ca. 20 % der gesamten heimischen Bruttoanlageinvestitionen aus. Sie sind damit wesentlicher Faktor für die Höhe der Gesamtinvestitionen. Noch bedeutender ist der Anteil der ausländischen Unternehmen für den Außenhandel des Empfängerlandes: 1999 entfielen 51,6 % der polnischen Exporte und 55,8 % der polnischen Importe auf Unternehmen mit ausländischer Beteiligung (Polish Council of Ministers 2001).

Die große Bedeutung der ADI für die Entwicklung der Volkswirtschaften in den mittel/osteuropäischen Ländern geht eindrucksvoll aus den folgenden Zahlen hervor:

Tabelle 5: Anteile der ausländischen Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe am Eigenkapital, Beschäftigung, Investitionen, Umsatz, Exportumsatz des Verarbeitenden Gewerbes insgesamt, jeweils in Prozent

	<i>Eigenkapital</i>		<i>Beschäftigung</i>		<i>Investitionen</i>		<i>Umsatz</i>		<i>Exportumsatz</i>	
	1998	2001	1998	2001	1998	2001	1998	2001	1998	2001
<i>Tschech.</i>	28,4	54,5	19,2	34,1	41,6	69,3	31,6	53,3	47,5	69,3
<i>Polen</i>	43,2	53,1	26,0	32,9	51,0	64,0	40,0	52,0	52,3	66,2
<i>Slowakei</i>	35,2	55,9	18,5	36,4	50,1	73,1	36,2	59,3	59,0	74,9

Quelle: Hunya 2004, 15

Bei fast allen Indikatoren des Verarbeitenden Gewerbes in den drei mittel/osteuropäischen Ländern liegt der Anteil der ausländischen Unternehmen über 50 Prozent, manchmal weit darüber, wobei eine deutliche Steigerung zwischen 1998 und 2001 festgestellt werden kann.

Die Investitionen *deutscher* Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe der acht neuen mittel/osteuropäischen EU Mitgliedsländer bewirkten bis Ende 2002 die Schaffung von rund 396.000 neuen Arbeitsplätzen in den Zielländern dieser Investitionen (Deutsche Bundesbank 2004, 20, 34).

Trotz all dieser positiven Faktoren ist es nur dann berechtigt, den ADI eine zentrale Rolle in der Wachstumsstrategie des betreffenden Gastlandes einzuräumen, wenn sie einen über die normalen Input-Output-Verbindungen (s.o.) hinausgehenden Transfer von Wissen und Technologie leisten (Vincentz, Knogler 2003, 70). Eine größere Bedeutung der ADI ist also nur dann gerechtfertigt, wenn deren Erträge höher wären als die Erträge heimischer Investitionen.

Zur Bewertung der ADI im europäischen Aufhol- und vielleicht auch Überholprozess ist daher entscheidend, wie groß die positiven externen Effekte in der Wirtschaft der Empfängerländer sind. Vieles hängt davon ab, ob die Wirtschaft fähig ist, vor allem den Technologietransfer einschließlich der logistischen Voraussetzungen und Folgen zu absorbieren. Das hängt von der Qualifikation der Arbeitskräfte, aber auch vom institutionellen und rechtlichen Umfeld einschließlich der Arbeitsbeziehungen ab. Galgóczi (2003) betont in diesem Zusammenhang zu Recht die Veränderungen auf der Mikro- sprich Unternehmensebene und meint damit vor allem auch die Unternehmenskultur.

Eine andere empirische Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass für Osteuropa im Zeitraum 1990 bis 1998 ein klarer positiver Effekt der ADI nachzuweisen ist (Campos, Coricelli 2002). Eine weitere Untersuchung (Zemplinerova 2001) für Tschechien weist nach, dass durch ADI wesentlich mehr pro Arbeitsplatz investiert wird als durch einheimische Investitionen. Eine weitere hervorragende Fallstudie zu Ungarn beschreibt die positive Rolle der ADI im Prozess der Globalisierung und Modernisierung der Volkswirtschaft (Mako, Ellingstad 2000).

Insgesamt kommen – nach der Literatur und anderen empirischen Untersuchungen – den ADI also eine Schlüsselrolle im Transformationsprozess zu (u.a. Deppe, Schröder 2002).

Dazu muss aber sehr deutlich angemerkt werden, dass die Privatisierung der Wirtschaft und die damit verbundenen ADI ein historisch einmaliges Ereignis darstellen, das in der vorhersehbaren Zukunft nicht mehr vorkommen wird.

In der wirtschafts- und auch gesellschaftspolitischen Diskussion werden diese positiven Effekte der ADI im engen Zusammenhang mit der Einbeziehung lokaler Lieferanten in das Netzwerk der ausländischen Produktionsunternehmen diskutiert. Diese Einbeziehung lokaler Lieferanten bestimmt signifikant die Technologietransfers und entscheidet darüber, ob sich Gefahr der Entwicklung einer dualen Wirtschaft realisiert oder nicht.

1.2. Anteil der Beteiligungen der Automobilindustrie im Ausland

Im Automobilbereich ist dies etwas anders. Zwar gilt gerade auch für die Automobilproduzenten die Nähe zum Absatzmarkt. Im tschechischen Kolin bauen gerade Toyota und PSA Peugeot-Citroen eine neue Autofabrik, um dort eine abgepeckte Versionen eines kleinen Vans speziell für die osteuropäischen Märkte zu produzieren, und Anfang März 2004 hat sich der koreanische Autobauer Hyundai für die Slowakei und gegen Polen als neuem Produktionsstandort entschieden.

Alle großen Automobilproduzenten haben zum Teil erhebliche Beiligungen und Beschäftigung im Ausland:

Tabelle 6: Anteil der Beteiligungen im Ausland (am Gesamtvermögen des Konzerns insgesamt), der Auslandsverkäufe (an allen Verkäufen insgesamt) und der Beschäftigung im Ausland (an der Gesamtbeschäftigung des Konzerns) in jeweiligen Prozenten von führenden Automobilproduzenten in der EU, Japan und den USA, 2001

		Beteiligungen	Verkäufe	Beschäftigung
Renault	SA	35	61	35
(Frankreich)				
BMW	AG	66	73	24
(Deutschland)				
Volkswagen		51	72	49
Gruppe				
(Deutschland)				

DaimlerChrysler AG (Deutschland/USA)	14	32	21
Volvo AB (Schweden)	65	93	66
Fiat Spa (Italien)	55	48	52
Honda Motor Co Ltd (Japan)	68	72	49
Mitsubishi Corporation (Japan)	27	16	43
Nissan Motor Co Ltd (Japan)	45	62	30
Toyota Motor Corporation (Japan)	47	55	76
Ford Motor Company (USA)	29	33	53
General Motors (USA)	23	26	41

Quelle: Europäische Kommission 2004: European Competitiveness Report 2004, 222

Anmerkung: Nissan wird von Renault kontrolliert, Volvo von Ford und DaimlerChrysler ist de facto ein deutscher Konzern
BMW und Volkswagen liegen dabei mit in der Spitzengruppe, während DaimlerChrysler sich in dieser Beziehung eher an geringere amerikanische Werte der Auslandsbeteiligungen (siehe Ford und General Motors) halten.

In der Automobilbranche herrscht z.T. das Prinzip der konzerninternen Mischkalkulation vor, d.h. ADI in den MOEL stärken aufgrund der Kostenvorteile den Konzern im weltweiten Wettbewerb und sichern so auch Arbeitsplätze in Deutschland.

Zwar wurden Anfang der 1990er Jahre in der deutschen Automobilbauindustrie aufgrund der großen Restrukturierungswelle ca. 160.000 Arbeitsplätze wegrationalisiert, aber seit 1994 stellte diese zentrale Industriebranche als Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft wieder mehr als 110.000 Mitarbeiter neu ein.

In 2003 arbeiteten bei Automobilherstellern und deren Zulieferern in Deutschland 770.000 Menschen. Rechnet man die rund 1 Mio Arbeitskräfte hinzu, die in vorgelegerten Branchen wie dem Maschinenbau, der Stahlherstellung, Kunststoff- oder Chipproduktion tätig sind, kommt man auf einen Beschäftigungseffekt von 1.770.000

Menschen (Siegfried Roth beim IG Metall Vorstand, in: Die ZEIT, Nr. 38, 11.09.2003, 23).

Das heißt, dass trotz der erheblichen ADI der Autobauer und Zulieferer in den MOEL auch die „alten“ Standorte von diesen ADI profitiert haben.

Insgesamt haben wir in der Automobilbranche eine hohe internationale Verflechtung.

Interessant sind die Prozesse in der deutschen *Automobilzulieferbranche*. Grundsätzlich gilt, dass, wenn erst einmal ein großer Autohersteller ein Werk im Ausland errichtet, ihm schnell eine ganze Reihe kleinerer Betriebe folgen. Denn beim eng vernetzten Automobilbau spielen die Zulieferer eine zentrale Rolle. Viele liefern komplette Systeme oder Module wie Einspritzanlagen, Bremssysteme, Achsen oder ganze Vorderfronten just in time an das Band. Diese Systemlieferanten werden deshalb gedrängt, möglichst nahe am jeweiligen Autowerk zu fertigen.

So verfügen nach Angaben von Vratislav Kulhánek, dem Vorstandsvorsitzenden von Skoda-Auto, im Jahre 2003 mehr als 40 Prozent der globalen Top 100 der Automobilzulieferer über eine Produktions- und Montagestätte in Tschechien (zitiert nach IG Metall 2004, 17).

Wenn wir einen Blick auf die deutschen Automobilzulieferer werfen, so haben diese in den fünf Jahren von 1998 bis 2002 in folgenden Ländern/Regionen neue Standorte gegründet (VDA Jahresbericht 2002):

Tabelle 7: Standortgründungen deutscher Automobilzulieferer 1998 – 2002, weltweit

• Deutschland	17 %
• EU-15 ohne Deutschland	17 %
• USA	9 %
• Asien	8 %
• Lateinamerika	16 %
• MOE-10	26 %
• Andere	7 %

Quelle: VDA Jahresbericht 2002

Die wichtigsten Faktoren für diese Standortwahl waren (ebenda)

- Human Resources
- Kundennähe
- Kostenvorteile
- Marktdurchdringung

- Logistischer Aufwand
- Kapazitätenerhöhung
- Internationalisierung.

Ein Beispiel für die Verlagerung der Automobilzulieferer ist die Brose Gruppe aus Coburg, Weltmarktführer für Fensterheber, Türsysteme und Sitzverstellungen. Diese Firma ist ihren Endproduzenten immer in die jeweiligen Länder wie Mexiko, China, Japan und die USA gefolgt. Sie hat jetzt auch Standorte im ostdeutschen Meerane und im slowakischen Bratislava.

2. Volkswagen – ein Weltunternehmen deutscher Prägung

2.1. Das Unternehmen

Der Konzern mit Sitz in Wolfsburg (gegründet 1938) ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Automobilproduzent Europas. Das Unternehmen erreichte im Jahr 2002 mit weltweit 4,984 Millionen (2001: 5,080 Millionen €) ausgelieferten Fahrzeugen einen PKW - Marktanteil von 12,1 %. Der westeuropäische Markt stellte mit 35,6% das größte Absatzgebiet dar, vor Deutschland (18,8%), dem Asiatisch-Pazifischem Raum (16,1%) und Nordamerika (12,6%).

Die Volkswagen AG besteht in Deutschland aus den Volkswagen-Werken in sechs Standorten - Wolfsburg, Braunschweig, Hannover, Kassel, Emden und Salzgitter. Sie ist die Muttergesellschaft aller anderen Gesellschaften des Volkswagen- Konzerns, die sie entweder vollständig oder mehrheitlich besitzt.

Das Pkw-Geschäft des Konzerns ist in zwei Markengruppen unterteilt: Audi und Volkswagen. Zur regionalen Steuerung hat der Konzern vier Verantwortungsbereiche/Regionen geschaffen: Europäische Union, Nordamerika, Südamerika/Südafrika sowie Asien-Pazifik.

Noch immer übt der Staat direkten Einfluss im Unternehmen aus. Das Bundesland Niedersachsen ist mit 13,7% Anteilen der größte Einzelaktionär.

2003 beschäftigte die Volkswagen-Gruppe weltweit 335.000 Menschen, davon die Mehrheit (174.000=52%) in Deutschland.

Volkswagen produziert in allen drei mitteleuropäischen Ländern unserer Untersuchung, jeweils an mehreren Standorten. In der Slowakei erwarb Volkswagen im Mai 1991 die Mehrheit an der Kapitalgesellschaft Bratislavské automobilové závody (BAZ). 1999 wurde das Joint Venture umgewandelt in die VW Slovakia.

Volkswagen investierte hier seit 1991 1,175 Milliarden Euro. Formal eine Brownfield-Investition, wurde der Produktionsstandort faktisch von Grund auf neu errichtet, so dass die Erwerbung eher als Greenfield-Investition angesehen werden muß. An zwei Standorten (Bratislava und Martin) arbeiteten im Jahre 2003 9.242 Beschäftigte. VW Slovakia produziert den Passat, Golf, Polo, Bora, Getriebe und Komponenten für VW, Audi, Seat, aber auch für Porsche und British Leyland. Der Ausstoß an Personenwagen stieg von 2.952 im Jahre 1993 auf mehr als 281.000 im Jahre 2003. 99% der Produktion werden exportiert. VW Slovakia ist damit der bedeutendste slowakische Exporteur.

In Tschechien erwarb Volkswagen 1990 mit Unterstützung der tschechischen Gewerkschaft das traditionsreiche Unternehmen Skoda in Mladá Boleslav. Es wurde 1885 gegründet und produzierte seit 1905 Autos. Nach 1989 suchte das Unternehmen starke ausländische Partner. Skoda Auto produziert Personenkraftwagen, Motore und Getriebe. 2003 wurden 437.554 PKWs hergestellt, von denen ein großer Teil in insgesamt 58 Länder exportiert wurde. Einschließlich der Zulieferer beschäftigt Skoda Auto in Tschechien 150.000 Menschen.

In Polen produziert Volkswagen Motor Polska in Polkowice Dolne Motoren für andere VW-Werke. Die Produktion wurde 1999 aufgenommen. Das Werk ist eine Greenfield-Investition in einer Sonderwirtschaftszone, die Investitionen steuerlich erleichterte. 2004 produzierte das Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten 580.000 Motore. Die Belegschaft ist mit einem Durchschnittsalter von 28 Jahren sehr jung. Ein Teil der Neueingestellten wurde in anderen europäischen VW-Betrieben, meistens in Deutschland, drei bis sechs Monate lang ausgebildet, und gab das erworbene Wissen dann an Kollegen weiter. Zu Beginn waren alle Schlüsselpositionen einschließlich der Schichtmeister mit deutschen Vorgesetzten besetzt, die eine sorgfältige Ausbildung der Belegschaft entsprechend den Qualitätsnormen des Konzerns garantierten.

Bei den Investitionsentscheidungen in die MOEL spielten zwei Motive die Hauptrolle: Die Markterschließung mit der Erwartung wachsender Märkte und das im Vergleich zu Deutschland niedrigere Lohnniveau. Die Löhne in den MOE-Unternehmen des Konzerns liegen erheblich über dem jeweiligen Landesdurchschnitt.

Das deutsche Konsens-Modell der Arbeitsbeziehungen ist für das deutsche Management kein Grund zu Verlagerungen, „eher im Gegenteil“. Das hohe

Qualifikationsniveau in den MOEL erleichterte die Entscheidung. Es werden Regionen bevorzugt, die eine gute Infrastruktur und Universitäten aufweisen.

2.2. Die Arbeitsbeziehungen

Das institutionelle System der Mitbestimmung ist im deutschen Teil des Unternehmens weit ausgebaut. Im Aufsichtsrat besetzen Vertreter der Arbeitnehmer die Hälfte der Sitze. Die Betriebsräte der Niederlassungen der AG wählen einen Gesamtbetriebsrat, dessen Arbeit in zahlreichen Unterausschüssen organisiert ist. Für die gesamte Volkswagen-Gruppe existiert auf freiwilliger Basis ein Konzern-Betriebsrat, in dem die Betriebsräte der inländischen Konzerngesellschaften vertreten sind.

Im VW- Konzern ist nicht der Flächentarifvertrag das rechtliche Regelwerk, sondern der mit der IG Metall abgeschlossene Haustarifvertrag. Die Kultur einer kooperativen Konfliktlösung hat in der Vergangenheit zu einer Reihe von tariflichen Abkommen zur Vermeidung von Massen-Entlassungen und Betriebsschließungen geführt.

In den MOE-Unternehmen unserer Untersuchung gibt es ein gewerkschaftliches System der Arbeitnehmer-Vertretung. In allen Unternehmen existieren betriebliche Gewerkschaftsorganisationen, die Tarifabkommen abschließen. Zugleich sind sie Ansprechpartner des Managements in allen anderen Fragen der Arbeitsbeziehungen.

Bei Skoda hat die OS KOVO 12.000 Mitglieder, mit den Rentnern und den Gewerkschaftsmitgliedern in den Zweigwerken Vrchlaví und Kvasiny insgesamt 19.500. Daneben existiert eine kleine unabhängige Gewerkschaft, die zumeist aus jungen Belegschaftsmitgliedern besteht, die keine hohen Gewerkschaftsbeiträge bezahlen wollen. Der gesamte Organisationsgrad beträgt etwa 60%. Traditionell sind auch noch einige ältere obere Manager in der Gewerkschaft organisiert. Die Betriebsgewerkschaft vertritt infolge eines mit VW abgeschlossenen Abkommens auch die ausgegliederten Betriebe, soweit sie auf dem Gelände von Skoda liegen. Zur Zeit gibt es davon acht, deren (Gewerkschafts)Vorsitzende Mitglieder des betrieblichen Gewerkschaftskomitees von Skoda sind.

Lohnverhandlungen finden auf Unternehmensebene statt. Darüber hinaus steht dem Management ein besonderer Fond zur Verfügung, über dessen Verteilung verhandelt werden muß.

Bei VW Slovakia ist die betriebliche Gewerkschaftsorganisation Mitglied der Branchenorganisation Metall (KOVO). Der Organisationsgrad beträgt etwa 70%. Die Tarifverhandlungen finden auf Betriebsebene im Rahmen des sektoralen Tarifabkommens statt, das nur sektorale Mindestlöhne festlegt. Die Tarifabschlüsse bei VW Slovakia gehen in der Regel über diese Mindestabkommen hinaus.

Als eine seltene Ausnahme in polnischen Greenfield-Investitionen gibt es bei Volkswagen Motor Polska eine funktionierende Gewerkschaftsorganisation und einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 75%. Einzige Gewerkschaft ist die NSZZ Solidarnosc. Die Gewerkschaftsorganisation wurde ein Jahr nach Aufnahme der Produktion mit Unterstützung der Werksleitung gegründet. Kontakte zwischen polnischen und deutschen Arbeitnehmervertretern beeinflussten stark die Gründung der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation. Der jetzige (in 2004) Gewerkschaftsvorsitzende war als Fußballspieler acht Jahre beim deutschen Bundesligaverein VfL Wolfsburg verpflichtet, kam dort mit deutschen Gewerkschaftern in Kontakt und lernte viel über deutsche Gewerkschaftsarbeit. Die gesamte Gewerkschaftsleitung wurde mit Unterstützung der Friedrich Ebert Stiftung ausgebildet. Der deutsche Volkswagen-Betriebsrat gab ebenfalls Unterstützung durch Information, Ausbildung und organisatorische Hilfe. Zu Beginn des VW Investments verhielt sich die Belegschaft ziemlich indifferent gegenüber der Initiative zur Gründung einer betrieblichen Gewerkschaftsorganisation. Die Mitgliederentwicklung verlief schleppend bis zu den ersten Organisationswahlen um danach rasch auf 75% der Belegschaft zu wachsen. Jedes neue Belegschaftsmitglied wird jetzt bei der Einstellung von einem Gewerkschaftsverantwortlichen angesprochen.

Zwischen Management und betrieblicher Gewerkschaftsorganisation in Polen hat es inzwischen zahlreiche Verhandlungen gegeben (24 zwischen 1998 und 2003) über Themen wie Inflationsausgleich, Bonuszahlungen, Verteilung der Arbeitszeit; Themen, wie sie auch für deutsche Betriebsräte zum Alltagsgeschäft gehören. Hauptgegenstand der Verhandlungen war die Forderung des Managements nach Einführung eines flexibleren Schichtsystems und im Gegenzug die Garantie von entsprechenden Bonuszahlungen.

Die Gewerkschaft kümmert sich auch um soziale Verbesserungen auf anderen Feldern, beispielsweise des Transports von und zur Arbeit oder des Abschlusses von Versicherungen zu günstigen Konditionen. Dabei erwirtschaftetes Geld wird

verwendet, um sportliche oder andere Freizeitaktivitäten zu unterstützen und so ein kollektives gewerkschaftliches Leben auch außerhalb der Arbeitszeit zu entfalten.

Bei Beginn der Investitionen in den MOEL hat der VW Konzern sehr viele deutsche Manager sowohl für das Top-Management wie das mittlere Management in die Tochterunternehmen geschickt. Nach Aussagen aus dem Management wird das Top-Management in der Regel auch weiterhin von der Zentrale aus eingesetzt. Im mittleren Management findet nach Qualifizierung ein Austausch statt. Der Konzern versuche allerdings, auch heimische Manager ins Top-Management zu bringen. Nach Aussagen der mittel/osteuropäischen Arbeitnehmersvertreter hat VW zunächst gezielt deutsche Personalmanager eingesetzt, um kooperative Arbeitsbeziehungen einzuführen. Anfangs hatten die Wolfsburger VW Manager ganz erhebliche Schwierigkeiten, die mittel/osteuropäischen Standorte in einer angemessenen Form (die auch von den Beschäftigten respektiert werden konnte) zu leiten. Der Konzernvorstand nahm diese Schwierigkeiten und Konflikte zum Anlass, die Ausbildung seines internationalen Managements systematisch weiter zu entwickeln. Diejenigen VW-Manager, die aus den mittel/osteuropäischen Standorten kommen, haben dann später mit wenigen Ausnahmen die kooperative VW-Philosophie angenommen.

Die Respondenten aus den MOE-Betrieben bestätigen eine tiefgreifende Veränderung des Managements durch das Joint Venture mit VW. Bei Skoda bedeutete „der Eintritt des ausländischen Investors eine totale Revolution nach 42 Jahren in einem anderen System“. Zunächst wurde der Vorstand erneuert, danach ein Wirtschaftsausschuss gebildet, dem alle Vorstandsmitglieder plus Assistenten und Vertreter der Gewerkschaften angehören. Eine größere Transparenz in den Managemententscheidungen wurde eingeführt. Zur Zeit stammen fünf Vorstandsmitglieder aus Deutschland. Das mittlere Management wird hauptsächlich aus dem internen Nachwuchs rekrutiert.

Über den Grad der Selbständigkeit gegenüber der deutschen Zentrale gibt es differierende Aussagen. Das befragte Vorstandsmitglied äußert, dass das Management von Skoda seine Entscheidungen weitgehend selbstständig fällt. Der Gewerkschaftsvertreter glaubt, dass die Entscheidungen in Wolfsburg fallen.

Auch in Polen werden die Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten von beiden Seiten als gut, ehrlich und offen beschrieben. Die Kommunikation ist auf

das Aufzeigen von Problemen und deren Lösung orientiert. Das Management äußert Befürchtungen darüber, dass die Gewerkschaft möglicherweise in Zukunft Lohnforderungen stellt, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens gefährden könnten. Aus Sicht des Managements stellt sich die Schlüsselfrage, ob die Gewerkschaft bereit ist, Verantwortung für die wirtschaftliche Position des Unternehmens zu übernehmen. Neben der institutionellen Kooperation existiert ein täglicher, weniger formaler Austausch. Von Seiten des Managements wird dieser für größere Flexibilität bei der Arbeitszeit und zum Erreichen einer verlässlichen Produktqualität genutzt. In den Augen der Belegschaft sind die Manager erstklassige Experten, ein Phänomen, das als positive Berufs-Autorität bezeichnet werden könnte. Die Kommunikation wird erleichtert durch die Tatsache, dass viele Beschäftigte Deutsch sprechen. Das Unternehmen bietet Sprachkurse an, an denen fast 200 Werksangehörige teilnehmen.

Das enge Abstimmungssystem des Konzerns mit ständigem Kontakt zwischen den Fachabteilungen legt nahe, dass der Spielraum des lokalen Managements relativ beschränkt ist. Das Budget wird den MOE-Unternehmen von der Wolfsburger Zentrale vorgegeben. Bei Skoda muß jede Ausgabe, die das Budget um eine Million überschreitet, von der Konzernzentrale genehmigt werden.

Bei VW Slovakia gibt es ebenfalls eine kontinuierliche Entwicklung des Managements. Es wird, wenn möglich, aus dem eigenen Nachwuchs rekrutiert. Andernfalls kommen Manager aus dem gesamten VW Konzern, nicht nur aus Deutschland. Zum Beispiel kommt der jetzige Personalverantwortliche von Skoda aus Tschechien. Die größte Veränderung in der Managementkultur wird übereinstimmend von allen MOE-Repräsentanten in der Einführung offener Dialogformen zwischen Management und Beschäftigten gesehen. Sie beinhalten ausreichende Information und Konsultation auf verschiedenen Ebenen.

Das deutsche Management sieht auch starke Veränderungen in der Haltung der MOE-Gewerkschafter: „Die MOE-Interessenvertreter mussten gezieltes Konfliktmanagement erst lernen.“ Dies gelte auch für das Mittel des Streiks. Beispiel sei ein Lohnkonflikt bei Skoda, der nach einem erfolgreichen Warnstreik zu einem Tarifabschluß führte. Es sei wichtig, dass Arbeitnehmer solche eingegrenzten Konflikterfahrungen machten.

Der Konzern betreibt einen internen Wettbewerb der Standorte untereinander mit regelmäßigen Vergleichen der Ergebnisse („Benchmarking“). Die Personalleiter aus allen Unternehmen der Volkswagen-Gruppe weltweit treffen sich einmal im Jahr, die Personalleiter der europäischen Standorte noch einmal zusätzlich.

Im Mutterunternehmen ist der Betriebsrat in Planungen schon vor den endgültigen Entscheidungen eingebunden. Es finden regelmäßige Planungsrunden unter Einbeziehung des Konzernbetriebsrates statt. Das erfolgreiche Co-Management im Mutterkonzern gilt nach übereinstimmenden Aussagen aus Arbeitnehmervertretung und Personal-Management auch als Leitlinie für die Arbeitsbeziehungen in den mittel/osteuropäischen Tochter-Unternehmen. In den MOE-Betrieben werden Haustarifverträge mit der zuständigen Gewerkschaft abgeschlossen. Es finden wie im deutschen Mutterunternehmen häufige regelmäßige Treffen der Arbeitnehmervertretung (im Falle der MOE-Unternehmen der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung) mit der Personalleitung statt. Die Arbeit ist wie im Mutterkonzern in Fachausschüssen organisiert (z.B. für Lohnfragen, Arbeitszeit, Arbeitssicherheit). Einmal im Jahr gibt es ein Treffen zwischen allen Gewerkschaftsvertretern und dem Management. Es existieren in den Produktionsbereichen von VW keine Bereiche ohne Arbeitnehmervertretung oder Tarifverträge.

Volkswagen versucht, die Normen des Mutterkonzerns in den ausländischen Tochterunternehmen umzusetzen. Das gilt zu allererst für die Technologie, dann aber auch für die Arbeitsbeziehungen. Die in den Konzernleitlinien des Unternehmens niedergelegte Grundphilosophie soll überall implementiert werden. Die Erklärung zu sozialen Rechten, die, angelehnt an die ILO-Normen soziale Mindeststandards definiert, gilt überall. Innerhalb dieses Rahmens nimmt VW auf die jeweils nationale Kultur der Arbeitsbeziehungen Rücksicht und erlaubt den Töchtern Gestaltungsmöglichkeiten. Die kooperativen Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung im deutschen Unternehmen sind weitgehend auf die MOE-Unternehmen übertragen worden. Unterschiede zwischen den MOE-Unternehmen resultieren aus der unterschiedlichen Tradition. Bei Skoda existierte vor der Übernahme durch VW eine starke Unternehmenskultur. Ganze Generationen haben in diesem Werk gearbeitet. Nach Meinung der tschechischen Respondenten beeinflussen sich Skoda und VW gegenseitig. Im slowakischen Unternehmen ist

wegen der schwachen Tradition des Werkes der Einfluss der VW-Kultur unmittelbarer, ebenso wie in der Greenfield-Investition Volkswagen Motor Polska.

In allen MOE-Unternehmen sind nach dem Vorbild des Mutterkonzerns institutionelle Formen für Information und Konsultation eingeführt. Bei Skoda ist der wichtigste der Wirtschaftsausschuss. Er trifft sich ein- oder zweimal im Monat. Daneben gibt es gemeinsame Ausschüsse für Gesundheit, Soziales, Personal und Arbeitsorganisation. Bei VW Slovakia und Volkswagen Motor Polska nehmen Gewerkschaftsvertreter ebenfalls an Sitzungen mit dem Management teil. Regelmässig gibt es Treffen mit dem Personalverantwortlichen und häufigen Kontakt zwischen den Sitzungen. Auch hier existieren gemischte Ausschüsse für Sicherheit und Gesundheit, Soziales, Kantineversorgung.

Die Beziehungen zum Management werden von den MOE-Gewerkschaftsvertretern als offen und von gegenseitiger Fairness geprägt beschrieben. Das Management bei VW Slovakia sieht die Gewerkschaften als einen konstruktiven Sozialpartner. Die Kommunikation findet nicht nur auf gemeinsamen Sitzungen statt, sondern erfolgt auch durch häufige Gespräche, E-mails etc. Nach unseren Informationen hat es bisher keine größeren Auseinandersetzungen zwischen Management und Gewerkschaften bei VW Slovakia gegeben.

Im tschechischen Skoda Werk gab es in den letzten Jahren mehrere Konflikte. Im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen wurde kurz gestreikt. Aber alle Aktionen waren zeitlich begrenzt. Nach Meinung der tschechischen Interviewpartner waren die Konflikte nicht sehr tiefgreifend. Bisher konnten alle durch Verhandlungen gelöst werden.

Ein Problem stellen die Zuliefererbetriebe in Mittel/Osteuropa dar, in denen die MOE-Gewerkschaften Schwierigkeiten haben, die Arbeitnehmer zu organisieren. In Start-ups versucht das Management, unter Ausschluß der Gewerkschaften eigene Ansprechpartner in der Belegschaft zu bilden. Die Arbeitnehmer-Vertretung in Deutschland steuert gegen diesen Ausschluss und befürwortet deshalb Zuliefererparks, ein Modell regionaler Beschäftigungspolitik, das in Wolfsburg entwickelt wurde. Es sieht vor, dass forciert VW-Lieferanten angesiedelt werden.

Wenn es vor Ort nicht lösbare Konflikte zwischen Management und Arbeitnehmervertretern gibt, greifen Personalseite und Arbeitnehmervertretung von der Wolfsburger Zentrale aus ein. Auf der anderen Seite übt der Betriebsrat des

Mutterunternehmens im Verhältnis zu den ausländischen Arbeitnehmervertretern auch einen mäßigenden Einfluss im Sinne kooperativer Konfliktlösungen aus.

Seit August 1990 gibt es einen Europäischen Betriebsrat. Der Impuls für dessen Bildung kam aus zwei Richtungen:

- a) Aus den Erfahrungen mit internationaler Gewerkschaftsarbeit in den Tochterunternehmen in Brasilien, Belgien, Südafrika, in denen in den 1960er und 1970er Jahren gewerkschaftliche Unterstützungsarbeit geleistet wurde,
- b) aus der Möglichkeit direkter Parallelproduktion zu deutschen Produktionsstandorten nach der Übernahme von SEAT Spanien.

Im Jahre 2004 bestand der EBR aus 25 Mitgliedern. Um die Größe des EBR in einem überschaubaren Rahmen zu halten, sind zusätzlich zwei Komitees eingerichtet, eines für Audi und eines für die VW-Dienstleistungsunternehmen. Die Sprecher der beiden Komitees sind Mitglieder im EBR. Das EBR-Leitungsgremium besteht aus 11 Mitgliedern. Präsident und Generalsekretär kommen aus Deutschland. An den jährlichen Plenarsitzungen nehmen der gesamte Vorstand und die Personalchefs aller Tochterunternehmen teil. Der Volkswagen-EBR ist eng verzahnt mit anderen Mitbestimmungs-Institutionen. Es gibt keine außerordentlichen EBR-Treffen. Aktuelle Probleme werden in einem fortlaufenden Kommunikationsprozess zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen behandelt.

VW war auch Vorreiter bei der Bildung eines „Weltbetriebrates“ (WBR) im Jahre 1998. EBR und WBR halten gemeinsame Sitzungen ab, einmal im Jahr trifft sich das gesamte Plenum, einmal nur das Präsidium. Für die internationalen Beziehungen steht dem Betriebsrat in Wolfsburg ein dreiköpfiger Stab zur Verfügung.

Unmittelbar nach dem Engagement von Volkswagen wurden Vertreter aus den MOEL in den Europäischen Betriebsrat mit vollen Rechten aufgenommen. Skoda hat 2004 zwei Mitglieder im Europäischen Betriebsrat, eines davon gehört auch dem Weltbetriebsrat an. Der Gewerkschaftsvorsitzende von Skoda ist Mitglied im Präsidium beider Gremien. Der Gewerkschaftsvorsitzende von Volkswagen Slovakia gehört ebenfalls beiden Vertretungsorganen an. Der Gewerkschaftsvorsitzende des polnischen Werkes von Volkswagen Motor besitzt nur einen Beobachterstatus, weil der reguläre polnische EBR-Sitz von einem Gewerkschaftsvertreter aus dem Werk Poznan eingenommen wird, ohne dass dies als diskriminierend empfunden wird.

Die Teilnahme am Europäischen Betriebsrat bzw. Weltbetriebsrat wird von den MOE-Gewerkschaften für sehr nützlich gehalten, um einen erweiterten Blick auf die gesamte Lage des Konzerns und seine Strategie zu bekommen. Es gibt unterschiedliche Meinungen, wieweit die so gewonnenen Informationen praktische Bedeutung erlangen. Der slowakische Gewerkschaftsvertreter meint, dass solche Informationen auch nützlich bei Verhandlungen mit dem lokalen Management sein könnten. Der Skoda-Vertreter glaubt, dass sie nicht viel in den Tarifverhandlungen in Tschechien nützen könnten: Jede nationale Vertretung verteidigt ihre eigenen Interessen, ihre eigenen Arbeitsplätze.

Auch außerhalb von EBR- und WBR-Sitzungen gibt es entwickelte Verbindungen zwischen den Arbeitnehmervertretern in Deutschland und den MOE-Unternehmen.

Zur neuen Institution der Betriebsräte in Tschechien und der Slowakei gibt es bei den MOE-Respondenten eine distanzierte Bewertung. Ursprünglich prüfte das Management von VW Bratislava die Möglichkeit, einen Betriebsrat nach deutschem Muster einzuführen. Aber weil das slowakische Arbeitsgesetz zum damaligen Zeitpunkt Betriebsräte nicht zuließ, entschied sich das Management dafür, die Gründung einer betrieblichen Gewerkschaftsorganisation zu unterstützen. Nach den bisherigen Erfahrungen damit halten sowohl das Management wie die Gewerkschaftsvertreter bei VW Slovakia Betriebsräte im Unternehmen für überflüssig. „Die Gewerkschaften arbeiten gut bei uns“ (Managementvertreter). Die tschechischen und slowakischen Gewerkschafter halten Betriebsräte in Betrieben, in denen es keine Gewerkschaften gibt, für nützlich. Als Beispiel werden Zulieferer von Skoda genannt, bei denen das Management sich gegen die Etablierung von betrieblichen Gewerkschaften sträubten. Für diese Belegschaften sei die Wahl von Betriebsräten die einzige Chance zur Schaffung einer Interessenvertretung. Wo dagegen betriebliche Gewerkschaftsorganisationen existieren, würde die Einrichtung von Betriebsräten nur die Position und die Tätigkeit der Gewerkschaften untergraben.

2.3. Zusammenfassung

Volkswagen hat eine hochkooperative Kultur der Arbeitsbeziehungen und überträgt diese auf die MOE-Tochterunternehmen. De facto übernehmen die Arbeitnehmervertreter in den Tochterunternehmen ebenfalls die Rolle von Co-Managern. Die Beziehungen zu den Arbeitnehmervertretern richten sich, was Mitbestimmungsrechte und institutionelle Vertretungsorgane betrifft, allerdings nach

der je nationalen Gesetzgebung. Gleichwohl werden darüber hinausgehende Beziehungen, z.B. regelmäßiger Austausch vor Ort zwischen Arbeitnehmervertretung und Personal-Management, Organisation der laufenden Arbeit in Ausschüssen, entwickelt. Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen mit seinem Druck und zugleich Angebot zur Konsensfindung gilt dabei als Leitlinie.

In der Unternehmenskultur gibt es gewisse Unterschiede zwischen den Tochterunternehmen in den verschiedenen MOEL:

Skoda Auto gehört unter den tschechischen Unternehmen zum „Familiensilber“. Wegen seiner langen Tradition und einer starken Corporate Identity war es nötig, eine Verbindung zwischen dem traditionellen System der Arbeitsbeziehungen bei Skoda und dem Einfluss des Mutterunternehmens herzustellen. Zu Beginn verlief dieser Prozess nicht ohne Schwierigkeiten und Fehler. So bot gleich nach der Übernahme von Skoda durch den VW Konzern der damalige (deutsche) Vorstandsvorsitzende von VW-Skoda der Skoda Interessenvertretung an, ihr kostenfrei ein „Tandem“ aus Wolfsburg zum Erlernen der spezifischen VW Arbeitskultur zur Verfügung zu stellen. Das lehnt die damalige Interessensvertretung ab und bewies damit eine Identität, die notwendig ist, um gerade in Umbruch- und Unsicherheitszeiten an der Gestaltung der neuen Strukturen selbst beteiligt zu werden und nicht gänzlich das eigene Schicksal in fremde Hände zu legen.

Inzwischen haben sich die Arbeitsbeziehungen des Mutterunternehmens auch bei Skoda durchgesetzt, und zwar unter aktiver Beteiligung der (tschechischen) Interessenvertretung. Das Rheinisch-Alpine Modell des Kapitalismus wird von beiden Seiten hoch bewertet.

Bei VW Bratislava ist die Unternehmenskultur noch stärker vom deutschen Mutterunternehmen beeinflusst. Die Belegschaft sieht VW Slovakia als deutsches Unternehmen. Allerdings bemüht sich das Management, Unternehmenswissen und die Kultur von Volkswagen mit der einheimischen Kultur und Erfahrungen und der Kreativität der einheimischen Beschäftigten zu verbinden. Obwohl nach Ansicht des slowakischen VW-Managements das angelsächsische Modell auch einige Vorzüge hat, bevorzugt es das Rheinisch-Alpine Modell, weil es auf einer größeren Partizipation der Beschäftigten beruht.

Die einzigartige Rolle von Volkswagen bei den Arbeitsbeziehungen in MOEL wird besonders deutlich im Falle von Volkswagen Motor Polska. In diesem Werk wurde die Bildung einer Gewerkschaftsorganisation sowohl von deutschen Gewerkschaftern

und Betriebsräten wie vom Management aktiv unterstützt. Die polnischen Gewerkschafter bevorzugen nach ihren bisherigen Erfahrungen das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, das in ihren Augen zu einer größeren Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen führt. Sie beschreiben ihn als „Kapitalismus mit menschlichem Antlitz“. Bisher hat das kooperative Modell von VW ernsthafte Konflikte vermeiden können, obwohl es eine Auftragsschwäche gab. Sie wurde nach Wolfsburger Vorbild durch ein Abkommen über unbezahlte freie Tage überbrückt.

In allen drei MOE-Tochterunternehmen hat sich das Modell kooperativer Arbeitsbeziehungen durchgesetzt. Bisher scheint diese Form der Arbeitsbeziehungen ohne größere Friktionen – nach Anfangsschwierigkeiten bei Skoda – zu funktionieren, obwohl es - anders als im deutschen Mutterunternehmen - kein duales System der Arbeitnehmervertretung gibt. Das Management unterhält die gleichen engen, auf Information, Konsultation und Dialog gestützten Beziehungen zur betrieblichen Gewerkschaftsvertretung wie das Management in Deutschland zum Betriebsrat. De facto nehmen die betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen in den tschechischen, slowakischen und polnischen VW-Betrieben eine ähnliche Rolle wie die Betriebsräte in den deutschen VW-Betrieben ein. Es gibt dabei einen regelmäßigen Austausch in verschiedenen Ausschüssen. Gestützt wird diese Modellübertragung durch die Zusammenarbeit in EBR, WBR und häufige bilaterale Kontakte zwischen den Arbeitnehmervertretungen.

3. Pfadabhängigkeiten der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und generelle Muster

3.1. *Keine Übertragung der deutschen Arbeitsbeziehungen mit Ausnahme der VW AG – zu den Pfadabhängigkeiten*

Technik, Arbeitsorganisation und teilweise auch Managementkonzepte werden zwar nicht immer Eins zu Eins, aber doch im hohen Maße von den deutschen Mutterunternehmen auf ihre mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe übertragen.

Bei den Arbeitsbeziehungen auf Betriebs/Unternehmensebene sieht dies anders aus. Auf der Basis einer Kultur der Verhandlungslösungen als Hauptweg zur Regulierung industrieller Beziehungen bestätigt unsere Untersuchung die Ergebnisse anderer Studien von einem „selektiven Transfer“. Auch deutsche Unternehmen machen nur begrenzt ihre in Deutschland gesammelten positiven Erfahrungen mit dem kooperativen Führungsmodell der Mitbestimmung zum Bestandteil einer

grenzüberschreitenden Regelung der Arbeitsbeziehungen, wie die Verteilung der neuen von uns untersuchten Unternehmen auf verschiedene Typen von Pfadabhängigkeiten deutlich macht

Tabelle 8: Verteilung der Unternehmen auf die fünf Typen

	Einseitige Pfadabhängigkeit/Herkunftsland Investition	Einseitige Pfadabhängigkeit/Zielland Investition	Zweiseitige Pfadabhängigkeit/Ziel- und Herkunftsland	Drittland-Einflüsse /EU	Footlose Companies
Volkswagen AG	X				
Robert Bosch GmbH		X			
Siemens AG			X		
RWE AG			X		
Nestlé SA					X
Dr. August Oetker KG		X			
Continental AG			X		
Aventis SA (ab 20.08. 2004 Sanofi Aventis SA)				X	
Henkel KgaA			X		

Die Tendenz ist eindeutig. Es überwiegen die doppelten Pfadabhängigkeiten, also die Vermischungen der Arbeitsbeziehungen des Herkunfts- wie des Ziellandes der Direktinvestitionen (Typ No. 3). Arbeitsbeziehungen des Typus 1 (einseitige Pfadabhängigkeit Herkunftsland), 2 (einseitige Pfadabhängigkeit Zielland), 4 (Drittlandeinflüsse/Europäisierung) und 5 (Footlose Companies) bilden die Ausnahmen:

Die VW AG auf der einen Seite (Typ 1: Dominanz des Herkunftslandes bei der Gestaltung der mittel/osteuropäischen Arbeitsbeziehungen), die Robert Bosch GmbH und die Dr. August Oetker KG (Dominanz des Ziellandes als Typ 2), die französisch-deutsche Aventis SA als „Prototyp“ für Drittlandeinflüsse (hier: EU)/ Typ 4 und die

Nestlé SA als Vertreterin des weder herkunfts- noch gast- noch drittlandgebundenen Typus/Typ 5 stellen die Minoritäten dar. Man kann sie als die „Ausreißer“ bei der „Normalverteilung“ der Unternehmen hinsichtlich des Einflusses auf die Arbeitsbeziehungen in ihren mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen/betrieben bezeichnen.

Insgesamt ist damit die Hybridisierungsthese (die Dörrenbächer (2000 und 2003) zunächst nur in einem mittel/osteuropäischen Land (Ungarn), dafür jedoch auf breiterer Branchenstreuung getestet hat) auch durch die vorliegende, weitere drei mittel/osteuropäische Länder (Polen, Tschechien und die Slowakei) umfassende Untersuchung bestätigt.

Zugleich eröffnet diese „Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen“ als Mainstream Typ des Einflusses von westeuropäischen/deutschen Mutterunternehmen auf die Arbeitsbeziehungen ihrer mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe in ihren nicht präzise zu bestimmenden Grenzen, Konturen und Inhalten auch erhebliche Definitions- und Gestaltungsmöglichkeiten für handelnde Akteure.

Dieses „zurückhaltende“ Engagement deutscher Unternehmen zur generellen Übertragung ihrer deutschen Arbeitsbeziehungserfahrungen auf die MOE-Tochterunternehmen kommt auch darin zum Ausdruck, dass in den Greenfieldinvestitionen in der Regel keine Anstrengungen unternommen werden, Organe von Belegschaftsvertretungen (juristisch abgesichert) einzurichten – trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten durch das Fehlen eines entsprechenden Verhandlungspartner auf Seiten der Beschäftigten.

Allerdings hat sich auch das deutsche „Vorbild“ der dualen Interessenvertretung erheblich gewandelt, es steht vor erheblichen Herausforderungen (Aufweichungstendenzen beim Flächentarifvertrag – Härtefallregelungen, Initiativen für mehr Kompetenzen der Betriebsräte bei betrieblichen Abweichungen von Tarifverträgen etc.).

So wird das „deutsche Produktionsmodell“ nicht in Gänze übertragen, aber die Grundannahmen dieses Modells (Verhandlung und Dialog auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Reichweiten) spiegeln sich – wenn auch mit vielen Varianten – auch in den Arbeitsbeziehungen der mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen wider.

Damit entsteht in den mittel/osteuropäischen Tochterbetrieben westeuropäischer und vor allem deutscher Mutterunternehmen eine Mischung verschiedener „Modelle“ von Arbeitsbeziehungen, das heißt von Pfadabhängigkeiten.

3.2. Die unternehmenszentrierten Ausprägungen der Arbeitsbeziehungen – Dezentralisierung im Kontext der Globalisierung

Es gibt keine generellen Muster, aufgrund derer spezifische Strategien von deutschen Mutterunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zur Gestaltung von Arbeitsbeziehungen in ihren MOE-Töchtern zu identifizieren wären. Natürlich gibt es Nuancierungen zwischen den Branchen der einzelnen Unternehmen (etwa zwischen Chemie-, Energie, Automobil- und Stahlsektor).

Weiterhin spielt die Größe des Mutterunternehmens eine Rolle: Mittlere und große Unternehmen in Deutschland weisen in der Regel einen Betriebsrat auf (der theoretisch Einfluss nehmen könnte – was er aber in Praxis nicht tut), während in kleinen Unternehmen dies sehr oft nicht der Fall ist.

Die verschiedenen Unternehmensgrößen bedeuten allerdings nicht unterschiedliche Muster der Übertragung von Arbeitsbeziehungen des Mutterunternehmens auf die mittel/osteuropäischen Tochterbetriebe. Insofern widersprechen unsere Fallstudien (die große Mutterunternehmen und zum Teil kleine mittel/osteuropäische Tochterbetriebe umfassen) der Feststellung von Bluhm, die bei großen Unternehmen einen "country-of-origin" Effekt, bei kleineren dagegen einen Modellwechsel der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa festgestellt hat (Bluhm 2000 und 2003). Auch bei den großen Mutterunternehmen gibt es per se nicht diesen „country-of-origin“ Effekt oder um mit unserer Typologie zu sprechen: den Typ 1.

Auch Investitionsgründe (Markterschließungs- oder Kostengründe) der Unternehmen haben keinen dominanten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Zwar spielt die Art der Investitionen – Greenfield oder Brownfield – ebenfalls eine Rolle (ob gewerkschaftsfrei oder nicht), aber nicht in erheblichem Ausmaß, zumal sich der Unterschied zwischen beiden Arten der Investitionen zu verwischen beginnt. Beispielsweise entsprechen Investitionen, die gesellschaftsrechtlich Brownfield-Investitionen waren, real Greenfield-Investitionen, da gleich nach der Übernahme die Belegschaften zum Teil komplett ausgetauscht, neue Anlagen installiert und zum Teil die alten gewerkschaftlichen Betriebsausschüsse abgeschafft wurden. Umgekehrt wird es bald (2005/2007) auch in Greenfield-Investitionen aufgrund der EU-Direktive

zur Bildung von Informations/Konsultationsvertretungen auf Betriebsebene vom März 2002 eine entsprechende Einrichtung geben.

Alle diese unabhängigen Variablen konstruieren insgesamt keine generellen Erklärungsmuster im oben angedeuteten Sinn. Beispielsweise bedeutet die Existenz eines Betriebsrates im deutschen Mutterunternehmen nicht per se die Möglichkeit, den Willen (oder gar den Versuch), Interessenvertretungen in mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen bei Greenfieldinvestitionen einzurichten. Ein anderes Beispiel dafür ist die sehr unterschiedliche Haltung von deutschen Betriebsräten zur Integration von mittel/osteuropäischen Interessenvertretern in den Europäischen Betriebsrat (falls vorhanden) vor dem 1. Mai 2004 (Beitritt der acht MOE Länder in die EU).

Auch die (durchaus unterschiedlichen) mittel/osteuropäischen Länder als Empfängerländer der Investitionen bieten keine Erklärungsmuster für länderunterschiedliche Strategien der deutschen Mutterunternehmen bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in ihren Tochterunternehmen, auch wenn die ortsansässigen Gewerkschaften in Mittel/Osteuropa aufgrund ihrer knappen Ressourcen die größeren Tochterbetriebe ausländischer Investoren in ihrer Betreuungsarbeit bevorzugen. Weiterhin lässt sich zwar generell feststellen, dass die investierenden Unternehmen sich an die jeweiligen Gesetze halten, die natürlich von Land zu Land verschieden sind. Aber abgesehen von dieser allgemeinen Feststellung gibt es keine Hinweise darauf, dass historische, soziale, politische und ökonomische Unterschiede in den MOE Ländern zu einer länderspezifisch unterschiedlichen Strategie der Mutterunternehmen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen ihrer Töchter führen.

Das alles deutet darauf hin, dass es vor allem auf die Strategien der einzelnen Mutterunternehmen (einschließlich der Position und Politik des Betriebsrats) ankommt, und zwar unabhängig von Branchenzugehörigkeit, Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten des Produktes, Unternehmensgröße etc. Wir nennen dies einen unternehmenszentrierten Ansatz zur Erklärung der Unternehmenspolitik der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen in ihren mittel/osteuropäischen Tochterunternehmen, zu dem auch die Geschichte des Unternehmens, die

Unternehmenskultur, die Größe, die subjektiven Verhaltensweisen der agierenden Unternehmensakteure etc. gehören.

Wenn man auch bei dieser These die Frage der Richtung der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Mittel/Osteuropa stellt, muss davon ausgegangen werden, dass den deutschen Mutterunternehmen das in Mittel/Osteuropa vorherrschende Instrument der Unternehmenstarifverträge durchaus entgegenkommt. Die Mutterunternehmen verlassen also das in Deutschland übliche Prinzip der Flächentarifverträge auf Branchen/Regionalebene und stützen damit auch den bisherigen Monismus/hybriden Dualismus in Polen, Tschechien und der Slowakei (Primat der gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf Betriebsebene). Sie meinen, dass damit schneller und flexibler auf die Dezentralisierungstrends im Kontext der Globalisierung reagiert werden könnte.

Literatur

Bluhm, Katharina (2000): East-West Integration and the Changing German Production Regime: A Firm-Centered Approach, Program on Central&Eastern Europe, Working Paper Series 53, December 2000

Bluhm, Katharina (2003): Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen deutscher Tochtergesellschaften in Polen und Tschechien, in: Jutta Allmendinger (Hg.): Entstaatlichung und soziale Sicherheit: Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig, Teil 1, Leske und Budrich, Opladen

Buch, Claudia M./Toubal, Farid (2003): Economic Integration and FDI in Transition Economies: What can we learn from German data? in: EU-Osterweiterung, Vierteljahreshefte des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin, 4, 594 - 610

Campos, N.F./ Coricelli, F. (2002): Growth in Transition: What we know, what we don't and what we should know, CEPR Discussion Paper No. 3246, March

Deppe, Rainer/ Schroeder, Wolfgang (2002): Doppelte Transformation und Gewerkschaften in Polen, Ungarn und Ostdeutschland, in: WSI-Mitteilungen 11/2002, 663 – 669

Deutsche Bundesbank (2002): Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai, Frankfurt/M

Deutsche Bundesbank (2003): Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Juni, Frankfurt/M

Deutsche Bundesbank (2004): Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai, Frankfurt/M

Dörrenbächer, Christoph (2003): Grenzüberschreitende Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn, in: Ch. Dörrenbächer (Hg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, Verlag edition sigma, Berlin 2003, 151 - 171

- Dörrenbacher, Christoph/ Fichter, Michael/ Neumann, László/ Toth, András/ Wortmann, Michael (2000):** Transformation and foreign direct investment: Observations on path dependency, hybridisation and model transfer at the enterprise level, in: Transfer (2)/ 2000, 434 - 449
- Dörrenbacher, Christoph (2003):** Grenzüberschreitende Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn, in: Ch. Dörrenbacher (Hg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, Verlag edition sigma, Berlin 2003, 151 - 171
- Dörrenbacher, Christoph/ Fichter, Michael/ Neumann, László/ Toth, András/ Wortmann, Michael (2000):** Transformation and foreign direct investment: Observations on path dependency, hybridisation and model transfer at the enterprise level, in: Transfer (2)/ 2000, 434 - 449
- Europäische Kommission (2003b):** European Competitiveness Report 2003. Commission Staff Working Paper, 12.11.2003, Brüssel
- Europäische Kommission (2004):** European Competitiveness Report 2004. Commission Staff Working Paper, 08.11.2003, Brüssel
- Hunya, Gábor (2004):** Manufacturing FDI in new EU Member States – Foreign Penetration and Location Shifts between 1998 and 2002, The Vienna Institute for International Economic Studies, wiiw Research Report 311, November
- Kaufmann, Friedrich/ Menke, Andreas (1997):** Standortverlagerungen mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa: eine empirische Untersuchung am Beispiel der vier Visegrad-Staaten (Schriften zur Mittelstandsforschung, Neue Folge, 7)
- Mako, Czaba/ Ellingstad, Marc (2000):** Globalization, FDI and Modernising Management Practising, in: Journal for East European Management Studies JEEMS, 4/2000, 341-360
- Polish Council of Ministers (2001):** Investment Increase Strategy, März, www.mg.gov.pl/english/dai_neu/inv_strat/karnisz.htm
- Podkaminer, Leon et al (2004):** Transition Countries on the Eve of EU Enlargement, The Vienna Institute for International Economic Studies, wiiw Research Report 303, February
- Rondinelli, Dennis A./ Black, Sylvia Sloan (2000):** Multinational strategic alliances and acquisitions in Central and Eastern Europe: Partnerships in privatisation, in: Academy of Management Executives, 2000, Vol. 14, No. 4, 85 - 98
- Stadtman, Georg/Hermann, Henrik/Weigand, Jürgen (2003):** Markterschließung und Expansion in den EU-Beitrittsländern Mittel- und Osteuropas, Teil 1: Wettbewerbsfähigkeit der Beitrittskandidaten, Osteuropastudie, managermagazin, 22.10.2003
- UNCTAD (2004):** World Investment Report, 2003, Genf
- Verband der Automobilindustrie (VDA) (2002):** Jahresbericht 2002
- Vincentz, Volkhart/ Knogler, Michael (2003):** Szenarien der mittelfristigen Konvergenz der EU-Beitrittsländer Polen, Slowakische Republik und Ungarn, in: Osteuropa-Institut München, Working Papers Nr. 244, März 2003
- Zemplerinova, Alena (2001):** Czech Republic: FDI in Manufacturing, 1993 – 1999, in: Grigor Gradev (Hg): CEE countries in the EU companies' strategies of industrial restructuring and relocation, EGI, Brussels, 51 – 72