

Der Porsche-Einstieg bei VW und das ‚Modell Deutschland‘ – Leben Totgesagte länger?

Karoline Krenn

Erschienen in: Brinkmann, Ulrich, Karoline Krenn und Sebastian Schief (Hg.) (2006): *Endspiel des Kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 264-280.

Einleitung

Durch Veränderungen an den Produktmärkten unter dem Druck internationaler Kapitalmärkte wandeln sich die Leitbildern erfolgreicher Unternehmensführung weg von einer Wachstumsorientierung hin zu einer Profitorientierung (Windolf 2005). Dieser global beobachtbare Prozess wird als Siegeszug des Shareholder-Value betrachtet. Streckenweise erscheint es, als würde die im 20. Jahrhundert vollzogene Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle (Berle/Means 2002 [1932]) rückgängig gemacht. Neue „Eigentümer“ bedienen sich „alter“ institutioneller Steuerungsmechanismen, das „old boys network“ der Manager verliert am Markt für Unternehmenskontrolle an Einflussmöglichkeit.

Die Institutionen des Kooperativen Kapitalismus in Deutschland bleiben davon nicht unberührt. Die Zunahme internationaler Anleger auf deutschen Kapitalmärkten in den letzten Jahren ließ Stimmen lauter werden, die von einer Hybridisierung (Yamamura/Streeck 2003) oder gar Abwicklung der Deutschland AG sprechen (Streeck/Höpner 2003). Dies habe vielfältige Ursachen und habe sich nicht als radikaler Strukturwandel, sondern vielmehr als schleichender Wandel von Institutionen vollzogen. Zusammenhängend damit wird von der Erosion bestehender Koordinations- und Steuerungssysteme gesprochen. Angeführt wird unter anderem der Rückzug der Großbanken aus der Unternehmensfinanzierung. Die Banken lassen sich immer weniger für öffentliche Ziele instrumentalisieren. Daraus wird der Schluss gezogen, dass Deutschlands Sonderweg globalen Kräften nicht standhalten kann und nationale gesellschaftliche Interessen als Verlierer hervorgehen. Beispielsweise erklären Streeck/Höpner (2003) den Rückzug von Deutscher Bank und Allianz, dem Zentrum der deutschen Unternehmensverflechtung, mit der Tatsache, dass sich „in den internationalen Produkt- und Finanzmärkten der Gegenwart die Bedingungen einzelwirtschaftlicher

Profitabilität für Finanzunternehmen andere geworden sind und ein Festhalten an der traditionellen Politik strategischer Beteiligungen den Übergang zu neuen, profitableren Kerngeschäften erschweren würde“ (Streeck/Höpner 2003: 42). Diese Diagnose wird auch auf andere Sektoren übertragen. Es wird eine Ablösung der interorganisationalen Form der Unternehmenskontrolle durch die externe Kontrolle des Finanzmarktes angenommen. In Anlehnung an Berle/Means (2002 [1932]) Formel der Trennung von Eigentum und Kontrolle charakterisiert Windolf die Unternehmensstrategien von Großaktionären als autonom und als nicht den Turbulenzen der Aktienmärkte unterworfen. Aktien von Unternehmen im Mehrheitsbesitz werden zu einem geringeren Anteil frei gehandelt. Investmentfonds indes sind keine Mehrheitsaktionäre, als Kollektiv jedoch strategische Akteure mit einem gemeinsamen Ziel: Profitmaximierung. Die zentrale These Windolfs ist nun, „dass die ‚neuen‘ Eigentümer der großen Aktiengesellschaften der operativen Logik der Finanzmärkte folgen müssen und daher versuchen, diese operative Logik in die Strategien des Management und in die internen Kontrollformen der Unternehmen zu transferieren“ (Windolf 2005: 32).

Zugleich mit neuen Anreizsystemen (Gewinnbeteiligungen, Vorzugsaktien etc.) entstehen durch die Gewinnorientierung neue Kontrollmechanismen für das Management. Am Markt für Unternehmenskontrolle sind feindliche Übernahmen ein Drohmittel unter anderen, das die Gewinnerwartungen der Aktionäre erfüllen soll. Die Reorganisation des Streubesitzes in Fonds führt zu einer Neubündelung von Eigentum und Kontrolle (vgl. Deutschmann dieser Band).

Der globale Konvergenzdruck hat nachhaltige Konsequenzen auf die nationale Spielart des Kapitalismus (Hall/Soskice 2001). Nationale politische Vorstöße untermauern die Entwicklung und legitimieren die neue Machtverteilung über die Rechtsordnung.¹ Eine zentrale These lautet, dass die mit der Kapitalmarktorientierung einhergehende Freisetzung der Unternehmen von gesellschaftlichen Verpflichtungen ein irreversibler Prozess sei (Streeck/Höpner 2003). Mit dem Shareholder-Value ist eine Verschiebung der Ausrichtung von langfristiger Wachstumsorientierung hin zu kurzfristiger Gewinnmaximierung verbunden. Damit ist konsequenterweise auch eine Abwendung von der Workholder-Orientierung verknüpft. Die Belegschaft wird zunehmend unter Einsparungsgesichtspunkten und nicht mehr in erster Linie als Humankapitalträger betrachtet. Löhne konkurrieren global nach unten. In Anlehnung an die These von der Faktorpreisangleichung bedeutet das, dass

¹ Beispielsweise sind hier die Veränderungen im deutschen Unternehmensrecht mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, BGBl Teil 1/24 vom 30. April 1998, Artikel 1 S. 787 § 134 sowie Artikel 11 S. 793 § 5) zu nennen, welche die Möglichkeit für Stimmrechtsbeschränkungen begrenzen.

die Nachfrage nach unqualifizierter Arbeit in den Hochlohn-Staaten sinkt (Freeman 1995). Dies hat je nach Regulierungsgrad des Arbeitsbeziehungssystems unterschiedliche Auswirkungen. In stark regulierten Systemen kommt es zu einem deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit, da Arbeit, die einen geringen Qualifikationsgrad voraussetzt, in Niedriglohnländer verlagert wird. Komplementär dazu sinken die Löhne in weniger regulierten Nationalstaaten, was zu einer Lohnspreizung zwischen hoch und niedrig Qualifizierten und damit zu mehr sozialer Ungleichheit und Verarmung führt (empirische Belege hierfür finden sich bei Hall/Gingerich 2004: 22f).

Den Zwängen komparativer Kosten- und Leistungsvorteile begegnen die Stakeholder des Modells Deutschland spätestens zu dem Zeitpunkt, zu dem die diversifizierte Qualitätsproduktion allein nicht mehr wettbewerbsfähig genug ist, mit Entdiversifizierung, der Rückbesinnung auf das Kerngeschäft, der Auslagerung von Zulieferproduktion und nicht zuletzt, der Standortverlagerung (Jürgens 2004). Die Automobilbranche ist davon als eine der arbeitsintensivsten Branchen stark betroffen. Institutionelle Gegensteuerungsmaßnahmen wie u.a. die 1993 bei Volkswagen eingeführte 28h Woche stellen einen Versuch dar, einen Mittelweg zwischen Wachstums- und Profitmotiv zu finden. Das Argument der Standortsicherung im Kontext der globalen Konkurrenz ist jedoch oft nur ein Instrument um Konzessionsbereitschaft zu erzielen und unbequeme Entscheidungen zu legitimieren. Auch auf der Ebene der Mitbestimmung bleibt das nicht ohne Auswirkungen. Dem offensichtlichen Widerspruch zwischen Kapitalmarktorientierung und Unternehmensmitbestimmung beispielsweise wird von Wirtschaftsseite gehäuft mit der Infragestellung letzterer begegnet.

Das Interessante am Fallbeispiel der Porsche-Beteiligung an Volkswagen ist nun gerade, dass dessen Analyse nicht in den Chor der Auflösungspropheten miteinstimmen lässt. Wie auch an anderer Stelle argumentiert, ermöglichen Fallbeispiele „ein tieferes Verständnis der Logik und Dynamik von Zusammenhängen“ (Streeck/Höpner 2003: 34). Obgleich sich die Typizität oder Repräsentativität eines untersuchten Falles immer in Frage stellen lässt, werden darin Prozesse und Bewältigungsstrategien nachgezeichnet, die eine historische Kausalität haben. Kann auch nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden, dass Einzelfälle neue Aggregatzustände schaffen, so helfen sie die Dynamik eines Feldes zu verstehen. Dies gilt insbesondere für Netzwerkstrukturen² wie in Deutschland, wodurch die Akteure sehr transparent füreinander agieren.

² Unternehmensnetzwerke in Form von Personal- und Kapitalverflechtungen sind ganz zentrale Koordinationsmechanismen des deutschen Produktionsregimes und funktionale Äquivalente zum Markt für Unternehmenskontrolle (Windolf/Beyer 1995; Hall/Soskice 2001).

Das Volkswagen Modell repräsentiert das, wofür die Deutschland AG steht, wie kein anderes Unternehmen. Und vor der Folie des diagnostizierten Strukturwandels entwirft dieses Fallbeispiel eine positivere Sicht auf die zu erwartenden Veränderungen. Im weiteren Verlauf des Artikels wird hierzu zunächst die institutionelle Architektur des Kooperativen Kapitalismus skizziert, im Anschluss die Sonderrolle der Automobilbranche und insbesondere von Volkswagen dem Rahmen entsprechend kurz beschrieben, bevor die Ereignisse rund um die Porsche-Beteiligung einer tiefer gehenden Darstellung und Analyse unterzogen werden. Der Artikel schließt mit einer Bewertung im Hinblick darauf, ob die Anzeichen für das Ende des Kooperativen Kapitalismus zu vorschnellen Diagnosen verleitet haben oder wir nur Zeitzeugen des letzten Aufbäumens dieser Spielart des Kapitalismus sind.

Der Geist des Kooperativen Kapitalismus

Der Kooperative Kapitalismus, wie er hier in Anschluss an Windolf/Beyer (1995) verstanden wird, setzt sich aus einem Bündel ineinander verzahnter Institutionen zusammen, die einer übergreifenden Logik der Marktregulierung folgen (vgl. auch Schmolter 1906). Kapitalverflechtungen mit hoher Bankbeteiligung, Personalverflechtungen über Aufsichtsratsmandate und ein auf Mitbestimmung beruhendes Arbeitsbeziehungssystem ermöglichen den Stakeholdern hohe Koordinations- und Steuerungsfähigkeit. Streeck/Höpner (2003: 38) bezeichnen das deutsche System auch als „Unternehmenskontrolle auf Gegenseitigkeit“. Kapital- und Personalverflechtungen überlappen sich, was eine gezielte wechselseitige Kontrolle und Koordinationsfähigkeit nach sich zieht. Mehr noch, die Unternehmen folgen einer Logik loyaler Kooperation anstelle von Konkurrenz. Auch die industriellen Beziehungen sind nach dem Kooperationsprinzip geregelt. Der Interessensausgleich der korporatistischen Akteure wird im Rahmen staatlich legitimer Institutionen kollektiv abgewickelt. Tarifvertragsvereinbarungen, Betriebsräte und Unternehmensmitbestimmung sind schließlich die Säulen des deutschen Arbeitsbeziehungssystems. Auf diesem durchgehenden Prinzip der wechselseitigen Verpflichtung beruht die Bezeichnung Kooperativer Kapitalismus.

Ein für das vorliegende Fallbeispiel weiteres zentrales Merkmal der „Deutschland AG“ ist eine stark konzentrierte auf Mehrheitsbesitz basierende Eigentümerstruktur. Im internationalen Vergleich weist Deutschland den mit Abstand größten Anteil von Unternehmen unter der Kontrolle eines Mehrheitsaktionärs auf (Windolf 2002), wie aus folgender Tabelle ersichtlich wird.

Tabelle 1: **Eigentumskonzentration an größten nationalen Unternehmen
(Mitte der 1990er Jahre)**

Aktienanteile im Besitz	Verteilung (%)					
	G	F	US	UK	CH	NL
- 4.9	9.5	37.3	95.0	48.6	17.8	23.7
5-9.9	7.8	14.2	3.5	31.0	17.6	30.0
10-24.9	17.8	15.1	1.4	10.5	17.9	9.6
25-49.9	13.9	9.4	0.1	2.6	15.6	10.1
50-74.9	12.9	8.1	-	2.4	8.0	6.8
75+	38.1	15.8	-	4.9	23.1	19.7
<i>N=100%</i>	<i>821</i>	<i>1224</i>	<i>5925</i>	<i>1859</i>	<i>614</i>	<i>603</i>

Quelle: Windolf (2002: 38).

Von den 821 größten Unternehmen Mitte der 1990er Jahre befinden sich 38,1% im Besitz eines Aktionärs, der 75% und mehr Unternehmensanteile hält. Über die Hälfte aller Unternehmen haben einen Eigentümer mit 50% Aktienanteilen und mehr, fast 70% der Unternehmen einen Mehrheitsaktionär mit 25% und mehr Aktienanteile. Zum Vergleich, in den USA sind 95% aller Unternehmen im Aktienbesitz von Eigentümern, die unter 5% Unternehmensanteile halten.

Deutschland unterscheidet sich von anderen kapitalistischen Systemen nicht nur hinsichtlich der Eigentumskonzentration, sondern insbesondere auch hinsichtlich der Eigentübertypen. Die anteilsmäßig häufigsten Eigentümer sind (nationale) Unternehmen und Finanzinstitute, gefolgt von Familienaktionären. Internationale Kapitalverflechtungen, Fonds und entgegen der geläufigen Auffassung auch der Staat spielen zum Zeitpunkt der Untersuchung Mitte der 1990er Jahre eine untergeordnete Rolle. Im internationalen Vergleich zeigt sich darüber hinaus, dass der Gegensatz zur us-amerikanischen Eigentümerstruktur am ausgeprägtesten ist (Windolf 2002). In den USA werden 71.5% der Aktien der 1225 größten Unternehmen von Fonds kontrolliert. In Deutschland sind es gerade einmal 2,8%. Großunternehmen, Großbanken und Familienkapitalisten nehmen als Eigentümer gesellschaftliche Verpflichtungen und Steuerungsfunktionen wahr, werden resp. bei Versagen durch staatliche Interventionen daran erinnert. Stärker noch als Deutschland (und Frankreich) ist die Schweiz das Mekka der Familienkapitalisten. Gut ein Drittel aller Unternehmensanteile befinden sich dort im Besitz von Familien und Privatpersonen.

Tabelle 2: Eigentübertypen an Unternehmen

	G	F	US	UK	CH	NL
Privatpersonen	18.9	18.0	1.8	10.1	31.1	8.3
Unternehmen						
<i>national</i>	36.1	17.0	0.1	7.3	18.4	11.8
<i>international</i>	11.7	16.0	0.5	7.0	12.9	20.8
Finanzunternehmen						
<i>Banken</i>	10.8	16.3	20.4	10.2	9.0	8.0
<i>Versicherungen</i>	10.6	10.4	5.7	18.8	2.8	28.9
<i>Fonds</i>	2.8	8.4	71.5	44.6	18.3	18.3
Öffentlich	9.1	7.5	-	2.0	7.5	4.1
Eigenkontrolle	-	2.7	-	-	-	-
Arbeitnehmer	-	3.7	-	-	-	-
N= 100%	821	1224	5925	1859	614	603

Quelle: Windolf (2002:39).

Aus den Tabelle 1 und 2 wird deutlich, dass die Eigentumskonzentration, das Übergewicht von Mehrheitsaktionären gegenüber in Streubesitz befindlichen Unternehmensanteilen, ein spezifisch deutsches Merkmal ist. Verbunden mit der Kopplung von Kapital- und Personalverflechtungen wird durch diese Logik der institutionellen Herrschaftsabsicherung ein weiteres Koordinationsproblem gelöst. Streubesitz gilt als „Einfallstor für feindliche Übernahmen“ und damit die Eigentumskonzentration als Schutzwall gegen unerwünschte Fremdkontrolle (Windolf 1994: 82). Feindliche Übernahmen werden in Abgrenzung zu angelsächsischer Unternehmenskultur nicht als marktberreinigende Kräfte und damit als wünschenswert, sondern als Bedrohung für den nationalstaatlichen Regulierungsrahmen betrachtet. Abwehrmaßnahmen gegen feindliche Übernahmen erfahren daher politische und gesellschaftliche Legitimation.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht eine kritische Auseinandersetzung mit der Ankündigung eines sich abzeichnenden fundamentalen Wandels in der Eigentümerstruktur deutscher Unternehmen, ausgelöst durch eine neue Stufe evolutionäre Entwicklung hin zu einem globalen Finanzmarkt-Kapitalismus (Windolf 2005). „Neue Eigentümer“ (Investmentfonds, Kapitalgesellschaften etc.) zwingen demzufolge „alte“ kooperative Steuerungsmechanismen zu einer Übernahme der operativen Logik der Finanzmärkte. Als Prognose formuliert:

- (1) Die Eigentümerstrukturen verschieben sich zugunsten institutioneller Anleger und es ist ein Rückzug von Mehrheitsaktionären beobachtbar. Die Logik der Kooperation wird von einer Profitlogik abgelöst.

Alternative Erklärungsansätze für institutionelle Wandlungsprozesse des Kapitalismus gibt es im Rahmen der Corporate Governance-Forschung (vgl. Lütz in diesem Band). Betrachtet man Produktionsregime als Resultat Institutionen bündelnder Entwicklungspfade, und die bisherigen Ausführungen über den Kooperativen Kapitalismus legen diesen Schluss nahe, so lassen sich darin nicht ohne weiteres Mechanismen einbauen, die einer gegensätzlichen Logik folgen. Unter der Voraussetzung, dass eine Orientierung am Profitmotiv unausweichlich wird, sind pfadabhängige Entwicklungen wesentlich empfänglicher gegenüber inkrementellen Veränderungen, in welchen funktionell äquivalente Strukturen zum Zuge kommen. Hieraus lässt sich für die Entwicklung der Eigentümerstruktur in der Deutschland AG folgende alternative Prognose ableiten:

- (2) Es werden funktionelle Äquivalente zur „operativen Logik der Finanzmärkte“ innerhalb bestehender Eigentümerstrukturen ausgebildet. Und die Profitlogik wird in eine Logik der Kooperation integriert.

Diese zwei Thesen bilden die Folie, vor welcher die Veränderungen in der Automobilbranche und insbesondere die Porsche Beteiligung an Volkswagen nun im Folgenden interpretiert werden sollen.

Die Automobilbranche. Ein Musterfall des Modells Deutschland

Die Automobilbranche galt für das Modell Deutschland lange Zeit hinweg als Beispiel par excellence. Dies kann auf dreierlei Ursachen zurückgeführt werden (Jürgens 2004). Zum ersten hatte die Branche eine Vorreiterrolle in Bezug auf Organisationsstrukturen und Produktstrategien. Hierauf beruht auch die treffende Bezeichnung als diversifizierte Qualitätsproduktion (Sorge/Streeck 1988). Zum zweiten hatte die deutsche Automobilindustrie bezogen auf ihren Anteil an Umsatz und Beschäftigten eine herausragende Bedeutung für die Volkswirtschaft. In keinem anderen Land waren diese Anteile vergleichsweise hoch. Noch im Jahr 2000 sind 11,7% aller Beschäftigten in der Fertigung in der Automobilbranche tätig. Ferner wird dort 18,2% des Umsatzes in der Fertigung erwirtschaftet. Gemessen am Umsatz hat in Deutschland die Automobilbranche im internationalen Vergleich das größte Gewicht, jedoch auch die höchsten Lohnkosten. Nur ein Bruchteil der Unternehmen sind Aktiengesellschaften (24 von knapp 3700), und acht aus diesen 24 erwirtschaften 90% des Umsatzes (VDA 2001).

Als drittes Argument für den Modellcharakter der deutschen Automobilindustrie ist deren gemessen an Wachstum und Beschäftigung international einmalige Erfolgsgeschichte zu nennen (Jürgens 2004). Die deutschen Automobilhersteller sind die Vorzeigeunternehmen der Deutschland AG. Sie demonstrieren, dass hohe Löhne und starke Gewerkschaften sich unter dem Schutz konzentrierter Eigentümerstrukturen in nationale Wettbewerbsvorteile transformieren lassen.

Vor der Folie des japanischen Systems, das die Kriterien diversifizierter Qualitätsproduktion auf ähnlich hohem Niveau nur unter ungleich günstigeren Kostenbedingungen erfüllt, entwickeln sich die Produktionskosten zu Beginn der 1990er Jahre jedoch zum zentralen Angriffspunkt. Nunmehr setzen sich Lean-Production Konzepte im Management deutscher Automobilhersteller durch. Und folglich kommt es zu deutlichen Beschäftigungsrückgängen im Sektor (vgl. Jürgens 2004: 417). Dies trifft in erster Linie Auszubildende und ungelernete Arbeiter, der Anteil der Hochqualifizierten kann hingegen einen weiteren Anstieg verzeichnen. Zugleich setzt sich die Diversifizierung von Produktvarianten weiter fort. Outsourcing international nicht wettbewerbsfähiger Produktionsprozesse bei gleichzeitiger Spezialisierung auf Produktentwicklung und Vermarktung beschreibt eine branchenübergreifende Unternehmensstrategie in den entwickelten kapitalistischen Staaten dem fortschreitenden Druck der Globalisierung zu begegnen. Auch das Herz des Modells Deutschland, die Automobilbranche, bleibt davor nicht verschont.

Die Grundausrichtung der Unternehmenspolitik im Kooperativen Kapitalismus liegt bislang im Unternehmenswachstum und in Beschäftigungssicherung anstatt im Profitabilitätswachstum.³ Für die Automobilbranche und insbesondere Volkswagen als Modell ist die Workholder-Orientierung ein Schlüsselkonzept. Das Fundament ihrer industriellen Produktion ist die hochqualifizierte Facharbeiterschaft. Die neo-korporatistische Regulierung der Arbeitsbeziehungen hat Mitte der 1990er Jahre ihre erste kritische Bewährungsprobe zu bestehen (Jürgens 2002). Wachstumseinbußen, Konjunkturflauten einerseits sowie Strukturveränderungen im kapitalistischen System andererseits setzen die Automobilindustrie unter Druck. Eine stärkere Orientierung am Shareholder-value wird angesichts der Bedrohung durch feindliche Übernahmen für Unternehmen mit einer niedrigen Kapitalausstattung zu einer Frage des Überlebens. Hohe Aktienanteile in Familien- bzw. Staatsbesitz haben die Autohersteller bisher vor unmittelbarem Kapitalmarktdruck bewahrt.

³ Ausführlicher zu einer Positionierung des deutschen Arbeitsbeziehungssystems im europäischen Vergleich, siehe Schief in diesem Band.

Doch die wachsende Kritik an der Corporate Governance Policy der Unternehmen insbesondere von Seiten institutioneller Anleger hat diesen Druck verstärkt. Diese Entwicklung folgt soweit der angedeuteten Hinwendung zum Finanzmarkt-Kapitalismus. Ein von Ulrich Jürgens unternommener Vergleich der Unternehmensstrategien vier europäischer Automobilhersteller (Fiat, PSA, Renault und VW) überrascht indes mit dem Ergebnis, dass nicht die Shareholder-Value Orientierung die Unternehmen zu Gewinnen zwingt, sondern, umgekehrt, die Unternehmen mit einer höheren Wertentwicklung weniger unter dem Druck der Finanzmärkte stehen (Jürgens et.al. 2002: 79). In diesem Ranking steht Volkswagen bei der Shareholder-Value Orientierung an letzter, bei der Wertentwicklung an erster Stelle.

Die nun folgende Gegenüberstellung der sechs traditionellen deutschen Automobilhersteller betrachtet die Entwicklung derer Eigentümerstruktur zwischen 1995 und 2005. Die Unternehmensdaten wurden den Handbüchern der deutschen Aktiengesellschaften entnommen (Hoppenstedt 1995; Hoppenstedt 2000; Hoppenstedt 2005). Von den sechs Unternehmen sind zwei, Audi und Opel, (beinahe) 100%ige Tochterunternehmen anderer Automobilhersteller. Bei Porsche sind alle stimmberechtigten Aktien im Familienbesitz. BMW hat erst für das Vergleichsjahr 2005 eine transparente Aktionärsstruktur veröffentlicht, so dass nur die Volkswagen AG und Daimler Chrysler für einen Vergleich bleiben.⁴ Beide Unternehmen haben seit 1995 ihre in Streubesitz befindlichen Unternehmensanteile um die Hälfte reduziert.

Tabelle 3: Eigentümer an Automobilherstellern - Deutschland 2005

Automobil-Hersteller	Vergleich in % Aktienanteilen					
	Industrie-Unternehmen	Finanz-Unternehmen	Familien, Privatpersonen	Staat	Institutionelle Investoren	Streubesitz
VW	32%* (davon 13% Selbstkontrolle)	-	-	18%	11%	40%
BMW		2%	47%			51%
DaimlerChrysler		10%		7%	53%	29%
Porsche	-	-	100%	-		-
Audi	99% °					1%
Opel	100% °°	-	-	-	-	-

* Davon entfallen seit 09.2005 in etwa 18,5% auf die Porsche AG, 13% werden von der Volkswagenbeteiligungsgesellschaft in Selbstkontrolle gehalten. Vor der Porsche Beteiligung waren 58% der VW Aktien in Streubesitz.

° Audi ist zu 99% eine Tochtergesellschaft von Volkswagen.

°° Opel ist zu 100% eine Tochtergesellschaft von General Motors.

Quelle: Hoppenstedt 2005.

⁴ Im Falle von BMW blieb eine diesbezügliche Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen ohne Ergebnis.

Die Eigentumsverhältnisse entwickeln sich im Einzelnen sehr heterogen. Deutsche Automobilhersteller sind nach wie vor zum überwiegenden Teil im Mehrheitsbesitz. Die Entwicklung weist in Richtung einer verstärkten Bündelung von Unternehmensanteilen. Bei Daimler Chrysler sind es institutionelle Anleger, die das Ruder übernehmen, bei gleichzeitigem Rückzug der Deutschen Bank (deren Aktienanteil schrumpft von 24% auf 10% seit 1995), es kommt zu einer Öffnung in Richtung der Finanzmärkte. Im Falle der Porsche Beteiligung an Volkswagen kommt es zu einer Kapitalverflechtung innerhalb der Branche, damit also zu einer Fortsetzung der „traditionellen Politik strategischer Beteiligungen“.

Tabelle 4: Eigentümer an Automobilherstellern - Deutschland 1995

Automobil-Hersteller	Vergleich in % Aktienanteilen					
	Industrie-Unternehmen	Finanz-Unternehmen	Familien, Privatpersonen	Staat	Institutionelle Investoren	Streubesitz
VW	-	-	-	19%	-	81% ^{°°°}
BMW	-	-	ca. 50%	o.A.	o.A.	o.A.
Daimler		24%		13%		63%
Porsche	-	-	100%	-		-
Audi	99% [°]					1%
Opel	100% ^{°°}	-	-	-	-	-

[°] Audi ist zu 99% eine Tochtergesellschaft von Volkswagen.

^{°°} Opel ist zu 100% eine Tochtergesellschaft von General Motors.

^{°°°} Zu diesem Zeitpunkt wurden Unternehmensanteile unter 5% unter Streubesitz gereiht. Eine weitere Aufschlüsselung war auch im Zuge telefonischen Nachfragens nicht möglich.

Quelle: Hoppenstedt 1995.

Vergleicht man im Weiteren die Entwicklung von Umsatz- und Beschäftigtenzahlen im selben Zeitraum (siehe Tab. 5), zeigt sich, dass nur VW, Audi und Porsche eine kontinuierliche Wachstumstendenz aufweisen. Dies sind jene Unternehmen, die sich in Mehrheitsbesitz befinden. Der auffallende Anstieg bei Daimler Chrysler erklärt sich durch den Zusammenschluss von Daimler-Benz mit Chrysler im Jahr 1998. In Verbindung mit den Veränderungen in der Eigentümerstruktur ist die aktuelle Entwicklung bemerkenswert. Sie weist in Bezug auf Wachstum in eben jene Richtung, die Jürgens angedeutet hat (Jürgens 2002). Es emanzipieren sich jene Automobilhersteller vom Druck institutioneller Anleger, die deren Vorgaben erfüllen könnten.

Tabelle 5: Wachstumszahlen 1995 -2005 (Konzern)

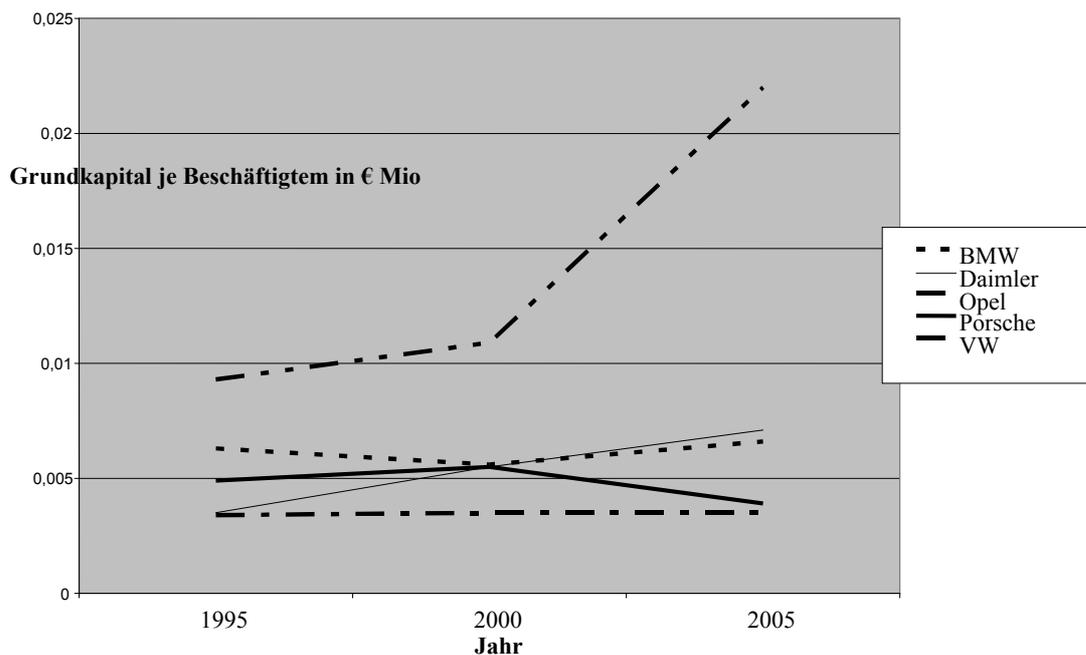
	Umsatzhöhe	Beschäftigtenzahl	Aktienkapitalhöhe
VW	+ 196%	+ 29%	+ 31%
BMW	+ 186%	+ 44%	+ 49%
Daimler ^o	+ 179%	+ 1%	+ 105%
Porsche	+ 357%	+ 67%	+ 30%
Audi*	+ 200%	+ 40%	+ 2%
Opel	+ 13%	+ 59%	+ 40%

* Es stehen Unternehmensdaten und keine Konzerndaten zur Verfügung.

^o Der Anstieg im Wert erklärt sich u.a. durch den Zusammenschluss von Daimler und Chrysler im Jahr 1998.

Quelle: Hoppenstedt 1995 und 2005.

Als weitere Größe kann die Kapitalintensität, also der Kapitaleinsatz je Beschäftigtem, herangezogen werden. Diese verdeutlicht das Einsatzverhältnis der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit. Eine niedrige Kapitalintensität ist ein Beleg für eine arbeitsintensive Produktion. Im globalen Wettbewerb ist sie daher die offene Wunde der deutschen Automobilhersteller. Insbesondere trifft dies auf Volkswagen zu. Der größte europäische Automobilhersteller weist kontinuierlich die niedrigste Kapitalintensität auf. Im Zusammenhang mit der hinter den Erwartungen zurückbleibenden Profitabilität wird daraus die Notwendigkeit der Reduktion der Produktionskosten abgeleitet. Trotz Gewinnsteigerungen im Jahr 2005 bleiben die Kapitalrendite von 2,6% und die Umsatzrendite von 2,9% von Volkswagen deutlich unter den Renditezielen. Und Unternehmen mit geringer Profitabilität sind am Kapitalmarkt willkommene Übernahmekandidaten.

Abbildung 1: Kapitalintensität deutscher Automobilhersteller 1995 -2005

Datenquelle: Hoppenstedt 1995-2005.

Die höchste Kapitalintensität unter den deutschen Automobilherstellern weist Opel auf. Das Tochterunternehmen von General Motors hat sein Aktienkapital im Untersuchungszeitraum über 40% erhöht, während der Anteil der Beschäftigten um denselben Wert zurückging. Porsche hingegen, der im Augenblick weltweit profitabelste Automobilhersteller, hat sein Aktienkapital von € 35 Millionen auf € 45, 5 Millionen, also etwa um 30% erhöht und parallel dazu die Beschäftigtenzahl um mehr als 60% über den Ausgangswert gesteigert. Die sinkende Kapitalintensität von Porsche spiegelt damit auch eine klare Workholder-Orientierung wider. Und sie weist darauf hin, dass sich letzteres und Profit, zumindest in diesem speziellen Nischensegment, nicht ausschließen müssen.

Volkswagen und die Porsche Beteiligung

Strategische Zusammenschlüsse und Allianzen von Automobilherstellern sind sowohl national als auch international nicht außergewöhnlich (vgl. BMW und Rover 1994, Daimler-Benz und Chrysler 1998, Renault und Nissan 1999, Fiat und General Motors 2000 u.a.). Bemerkenswert ist allerdings, dass mit Porsche und Volkswagen zwei Unternehmen eine Allianz eingehen, die in Wachstums- und Workholder-Orientierung bisher eine diametrale gegensätzliche Richtung dazu einschlagen, worüber Mutmaßungen über die Abwicklung der Deutschland AG spekulieren lassen.

Unter den deutschen Automobilherstellern nimmt Volkswagen nochmals eine Sonderrolle ein. Die Volkswagen AG ist nicht nur der größte europäische Automobilhersteller und eines der bekanntesten deutschen Traditionsunternehmen des 20. Jahrhunderts, das Volkswagen-Modell steht repräsentativ für die Deutschland AG. Das Verhältnis zwischen Vorstand, betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern und Landespolitikern ist eng und am verbindlichen Interessensausgleich ausgerichtet. Mit einem Haustarifvertrag 20% über Branchenniveau, über 95% Organisationsgrad der Arbeitnehmer in der IG-Metall und mit IG Metall Chef Jürgen Peters als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ist das deutsche Mitbestimmungsmodell par excellence beschrieben. Kooperation ist dabei ein Prinzip ersten Ranges.

Die Eigentümerstruktur von Volkswagen ist wesentlich durch das VW-Gesetz von 1960 geregelt, in welchem die Volkswagenwerk GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Darin wurde ferner als Schutz vor potentiellen Übernahmen des Unternehmens, das schon damals⁵ eine ausgeprägte und wohlgerneht unter dem Nazi-Regime äußerst fragwürdige Identifikationsrolle für Deutschland einnahm, eine Höchststimmrechtsbeschränkung festgelegt (BGBl. I 1960, S. 585 §2).⁶ Kein Aktionär, gleichgültig wie hoch sein Aktienanteil ist, darf danach mehr als 20% der Stimmrechte ausüben. Bis Herbst 2005 war VW im Mehrheitsbesitz des Landes Niedersachsen, welchem die Entsendung zweier Aufsichtsratsmitglieder gesetzlich zugesichert ist. Gegen die Rechtmäßigkeit des VW-Gesetz gab es bereits mehrfach rechtliche Anfechtungen, seit März 2005 liegt dazu eine Klage beim EuGH vor.

Welche Auswirkungen die zunehmende Bedeutung der Kapitalmärkte und Shareholder-Value Orientierung auf die Unternehmensverfassung von VW haben, diese Frage stellt sich bereits am Übergang der Ära Piëch zur Ära Pischetsrieder im Jahr 2002 (Jürgens 2002b). Jürgens gelangt zu der Auffassung, dass damals dieser Wandel keine fundamentalen Veränderungen der Corporate Governance Struktur von VW ausgelöst hat. Dass nun die Porsche AG, kleinster deutscher und weltweit profitabelster Automobilhersteller, der größte Anteilseigner an Volkswagen ist, das kommt allerdings mehr als überraschend, insbesondere

⁵ Der VW-Käfer galt lange Zeit hinweg als *das* Symbol für das deutsche Wirtschaftswunder.

⁶ „§ 2 Stimmrecht, Stimmrechtsbeschränkung : (1) Gehören einem Aktionär Aktien im Gesamtnennbetrag von mehr als dem fünften Teil des Grundkapitals, so beschränkt sich sein Stimmrecht auf die Anzahl von Stimmen, die Aktien im Gesamtbetrag des fünften Teils des Grundkapitals gewähren.“

deswegen, weil dieser Schritt gegenläufig zum prognostizierten Trend der Kapitalmarktentwicklung verläuft.

Die Beteiligung

Volkswagen ist im Frühsommer 2005 kontinuierlich mit negativen Schlagzeilen und Enthüllungen der Korruptionsaffäre um Tarnfirmen und Lustreisen von Betriebsräten in der Presse präsent. Als durch eine Vorabmeldung des Spiegels der konspirativ vorbereitete Coup des Einstiegs von Porsche bei Volkswagen als Mehrheitsaktionär am 24. September 2005 vorzeitig in die Öffentlichkeit dringt, ist die Überraschung groß.

Politiker wie der damalige Bundeskanzler Schröder sowie Niedersachsens Ministerpräsident Wulff begrüßen die Entwicklung und sehen darin eine erfolgreiche Sicherung des Unternehmensstandortes Deutschland (Hawranek 2005). Gewerkschaftsvertreter schließen sich diesem Standpunkt an. Im Lichte der unmittelbaren Reaktion auf Bekanntwerden der Beteiligung erscheinen alle Stakeholder darüber miteinander überein zu stimmen, dass es sich bei diesem Schritt um eine globale Stärkung des Modells Deutschlands handeln muss. Die Deutschland AG gibt folglich wieder Herztöne von sich.

In Presseberichten versichern Porsche Vertreter, dass der Einstieg bei VW eine strategische Entscheidung bei einer hohen Gewinnerwartung gewesen ist (so Wiedeking im SZ Interview, siehe Hawranek/Mahler 2005: 21). Die Personalverflechtung durch die Person Ferdinand Piëch's, dem langjährigen Vorstandsvorsitzenden und nunmehrigen Aufsichtsratsvorsitzenden von VW und zugleich Enkel des Porsche Gründers und VW-Käfer Konstrukteurs Ferry Porsche und Miteigentümer am Familienunternehmen, und die Produktverflechtung (in Bezug auf die Modelle Touareg und Cayenne) zwischen Porsche und Volkswagen werden erweitert um eine Beteiligung. Ein zentraler Ausschlagspunkt sind für Porsche Synergieeffekte im technischen Know How. Wendelin Wiedeking bezeichnet die „geordnete Zusammenarbeit mit VW“ als „Systemsprung“, der die Konkurrenten im Luxusmarktsegment beunruhigen soll. Gegenüber der Porsche Hauptversammlung am 27. Januar 2006 verteidigt er den Schritt mit den gewaltigen Einsparpotenzialen für die Bereiche Technologie und Entwicklung und den gemeinsamen Einkauf. Die bestehenden Kooperationen zwischen VW und Porsche seien durch die mit der zu erwartenden Aufhebung

des VW Gesetzes durch den EuGh verbundene Drohung feindlicher Übernahmen von VW gefährdet gewesen.⁷

Die nach außen getragenen Motive von Porsches Vorstandsvorsitzendem Wiedeking weisen jedoch nicht nur in Richtung strategischer Entscheidungen und rationalen Kalküls der Investitionskontrolle, sie entspringen, so erscheint es kontinuierlich, dem Geist eines Kooperativen Kapitalismus. Im Spiegelinterview (Hawranek/Mahler 2005) nennt Wiedeking jene zentralen Merkmale als Beweggründe, durch die weiter oben die Deutschland AG charakterisiert wurde: eine industrielle Logik der vertrauensbasierten Kooperation und des *joint development*, keine Logik des Finanzmarktes. Aussagen wie „Wir stehen für den Standort Deutschland“ und der Verweis auf eine „deutsch-deutsche industrielle Lösung“ signalisieren ein Bekenntnis zu eben jenem Kooperativen Kapitalismus, der bereits in Abwicklung befunden wurde (Streeck/Höpner 2003). Die Haltung zu feindlichen Übernahmen und ihre Abwehr als sich selbsterklärende Legitimation passen hervorragend in dieses Bild.

Wiedeking: *Es ist etwas passiert, was man normalerweise nicht erwartet – David steigt bei Goliath ein und nicht umgekehrt. Aber uns geht es zurzeit gut. Die anderen haben eine Schwächephase. Das Zeitfenster am Kapitalmarkt war ideal. Da haben wir eben zugeschlagen. Wir waren bei vielen doch gar nicht auf dem Radarschirm. Garantiert haben wir einigen Investmentbankern einen möglichen Deal zerschlagen. Als wir kauften, haben viele andere auch gekauft, und zwar in großem Umfang und zu Preisen, die wir nie hätten zahlen wollen.*

Spiegel: *Sie meinen, dass andere gerade dabei waren, bei VW feindlich einzusteigen?*

Wiedeking: *Ganz sicher war das so. Das haben wir verhindert. Herr Wulff und der gesamte Aufsichtsrat sowie der Vorstandsvorsitzende Pischetsrieder waren seit Jahren damit beschäftigt, große Investoren zu finden, um sich vor einer feindlichen Übernahme zu schützen.*

(zitiert nach Hawranek/Mahler 2005: 86)

In seiner Rede auf der Porsche Hauptversammlung richtet sich Wiedeking insbesondere an die Finanzinvestoren. Der Vorstandschef des weltweit profitabelsten Automobilherstellers spricht sich gegen eine Erklärung der Profitorientierung zum kategorischen Imperativ aus. Jene sei nicht ausreichend, um die Rolle eines Unternehmens in der Gesellschaft zu verankern. Im Weiteren kritisiert Wiedeking große Unternehmen die Milliardenprofite einfahren und zugleich den Abbau tausender Arbeitsplätze verkünden (die Anspielung auf die Deutsche Bank ist augenscheinlich). Der Einstieg bei Volkswagen sei vom Verantwortungsgefühl für Deutschland geleitet gewesen. „Wir stehen zum Standort

⁷ Vgl. Spiegel-Online 2006, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,397590,00.html>

Deutschland, denn hier hat unser Unternehmen seine Wurzeln, haben unsere Mitarbeiter ihre Heimat.“⁸ Er fügt letzterem eine noch allgemeinere Kritik am Shareholder-value Modell an. Die Kapitalmarktorientierung stehe Phantasie und Kreativität im Investment entgegen. Dies Aussagen werfen ganz fundamentale Fragen auf. Ist dies nur als Übernahmerhetorik zu deuten? Oder lassen sich daraus Auswirkungen auf die weitere Unternehmensstrategie von Volkswagen ableiten?

Strategien und Allianzen

Monate nach der Beteiligung tobt ein Machtkampf um die Unternehmenskontrolle zwischen den zentralen Akteuren. Es tun sich nicht nur fundamentale Interessenskonflikte auf, die zentrale Frage nach dem Verhältnis von Eigentum und Kontrolle wird neu aufgerollt. Volkswagen war ein jahrzehntelang von Staat und Land dominiertes Unternehmen. Sobald klar wurde, dass Porsche sich nicht nur am Unternehmen beteiligen, sondern Mehrheitsaktionär werden wollte, rückte eine Frage ins Zentrum der Diskussion: Wer wird VW in Zukunft kontrollieren?

Durch die Beteiligung ist Porsche durch Wiedeking selbst seit Ende Januar 2006 im nunmehr erweiterten Präsidium des Aufsichtsrates von VW vertreten, seit der Hauptversammlung im Mai 2006 mit ihm Holger Härter, Finanzvorstand bei Porsche. Ferdinand Piëch bleibt vorerst in der Doppelrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden und Aktionärs. Er hat jedoch seinen Rückzug vom Vorsitz für 2007 angekündigt, will dem Gremium aber als einfaches Mitglied weiter angehören. Formiert sich der Aktionärskapitalismus (Dörre 2003) im deutschen Produktionsregime als neuer Familienkapitalismus?

Weitere Indizien, die für diesen Schluss sprechen, können durchaus beobachtet werden. Die Allianzen bei Volkswagen verlaufen zeitweise quer zu den erwartbaren Interessen. Beispielsweise verbündet sich der Aufsichtsratsvorsitzende mit den Arbeitnehmervetretern im Aufsichtsrat gegen den Vorstandsvorsitzenden, sehr zum Missfallen der Vertreter der Kapitaleigner im Aufsichtsrat, darunter Niedersachsens Ministerpräsident Wulff.

Beispielsweise setzt Ferdinand Piëch im Konflikt um die Wahl des neuen Personalchefs außerhalb der Tagesordnung Horst Neumann, den ehemaligen Personalvorstand der VW-Tochter Audi, als Nachfolger von Peter Hartz als Personalchef und

⁸ (Vgl. SWR-Nachrichten 2006, URL: <http://www.swr.de/nachrichten/bw/-/id=1622/nid=1622/did=1034500/y9bofi/index.html>)

Wunschkandidaten der IG Metall durch. Diese Allianz wird erst vor der Folie VW-Affäre im Sommer 2005 erklärbar. Wulff hatte im Kontext des Betrugsskandals den mächtigen VW Betriebsrat öffentlich angegriffen. Piëch hatte er durch die Beauftragung eines Gutachtens bei der amerikanischen Investmentbank J.P Morgan verärgert, in welchem diesem aufgrund von Interessenkonflikten (mit dem Vorwurf der verdeckten Gewinnausschüttung auch durch die Produktverflechtung) der Rücktritt als Aufsichtsratsvorsitzender nahe gelegt wurde.

Überraschend ist überdies, wie der Konflikt um die Wiederwahl Pischetsrieders als Vorstandsvorsitzenden ausgetragen wird. Ferdinand Piëch stellt die Wiederwahl Bernd Pischetsrieders Januar 2007 mit Verweis auf die Arbeitnehmervertreter öffentlich in Frage, bis zu seiner Vertragverlängerung Anfang Mai bewegt sich der Vorstandsvorsitzende auf dünnem Eis.

Im Vordergrund der Porsche Beteiligung steht die substantielle Frage nach Eigentum und Kontrolle. Diese Problematik der Unternehmenskontrolle zerfällt in zwei Stränge: Zum einen ist es eine der Eigentümerstruktur und damit der Unternehmensfinanzierung, zum anderen die Ausformung der Arbeitsbeziehungen zwischen AG und AN. Die Gefahr der Übernahme ist durch die Porsche Beteiligung vorerst gebannt. Nach der Genehmigung einer Aufstockung der Beteiligung auf 25,1 % durch die Kartellbehörde ist Porsche gerade dabei eine aktienrechtliche Sperrminorität zu erzielen, und könnte damit zukünftig für den Fall, dass das VW-Gesetz vom EUGH als unzulässig verworfen wird, Welche Veränderungen der Unternehmensstrategien sind nun in Folge der neuen Eigentumsverhältnisse zu erwarten? Folgt man den aus der „Varieties of Capitalism“ Debatte bekannten Argumenten für den Einfluss institutioneller Komplementaritäten, die hinter dem Mehrheitseigentumsverhältnis eine Logik der Außerkräftsetzung von Profitabilitätswängen und hinsichtlich Löhnen und Arbeitsplatzsicherheit eine Logik der verbindlichen und langfristigen Vereinbarungen sehen (Hall/Gingerich 2004: 16), so spräche in der Entwicklung bei Volkswagen und zwischen Volkswagen und Porsche viel für die Beibehaltung des kooperativen Prinzips.

Rückblickend sind in den Jahren unter Ferdinand Piëch (1993 – 2002) die Unternehmensziele bereits stärker auf Gewinnerorientierung hin ausgerichtet, so bleibt doch die grundsätzliche Workholder Orientierung dominant. Die Logik der Kooperation wird selbst im Krisenjahr 1993 nicht aufgegeben. Anstatt der Streichung von 20 000 Arbeitsplätzen verhandelt der Vorstand mit der IG Metall eine 20%ige Reduktion der Arbeitszeit bei gleichzeitigen Einkommenseinbußen aus. Was charakterisiert die aktuelle Situation bei Volkswagen? Derzeit stehen die damaligen Beschlüsse erneut zur Disposition, das

Management fordert die Rückkehr zur 35h Woche ohne Lohnausgleich und treibt den langfristig angekündigten Personalabbau von 20 000 Mitarbeitern mit hohen Abfindungsangeboten voran. Seit der Porsche Beteiligung wird der Ruf nach konsequenten Restrukturierungsmaßnahmen in verstärktem Maße laut. Eine zu niedrige Auslastung und zu hohe Arbeitskosten verlangen nach beschäftigungsflankierenden Maßnahmen, so Personalvorstand Neumann. Wie der BÜchse der Pandora wurde Bernd Pischetsrieders' Vorschlägen im Arbeitnehmerlager begegnet. Die Forderungen nach dem Abbau von Arbeitsplätzen und der Rückkehr zur 35h Woche sowie die Infragestellung des VW-Haustarifes⁹ kommen, wie zu erwarten, nicht nur vom Management, sondern insbesondere von den Kapitaleignern. Und unter diesen sind es gerade die Mehrheitsaktionäre, welche die Restrukturierungsmaßnahmen vorantreiben.

⁹ Die Forderung nach erfolgsabhängigem Lohn wird meist in Gegenüberstellung der profitabel wirtschaftenden, aber flächentariflich entlohnten Audi-Mitarbeiter eingebracht.

Schlussfolgerungen

Die These der radikalen Konvergenz der institutionellen Strukturen des kooperativen Kapitalismus hin zum globalen Finanzmarkt-Kapitalismus wird durch die vorliegende Fallstudie nicht gestützt. In der deutschen Automobilindustrie gibt es ihn noch, den Mehrheitsaktionär. Die Übertragung der operatorische Logik der Finanzmärkte auf die internen Operationen der Unternehmen, wie es Windolf (Windolf 2005: 25) für den Finanzmarktkapitalismus prognostiziert, kann wie im Fall der Porschebeteiligung an Volkswagen institutionell abgewehrt werden. Diese Beteiligung ist nicht als eine Reaktion auf eine unmittelbare Bedrohung zu betrachten, sondern folgt der Antizipation einer unerwünschten Entwicklung. Finanzmärkte transformieren Unsicherheit in Risiko (Luhmann 1978). Beispielhaft für die Risikoaversität der Institutionen der deutschen Wirtschaft, sind Abwehrmechanismen gegen diese Transformation von Unsicherheit in Risiko durch die Finanzmärkte feststellbar.

Die Porsche Beteiligung ist aber darüber hinaus noch ein Bekenntnis zur Stakeholder Orientierung, seltsam eigenwillig gepaart mit dem gleichzeitigen Drängen auf die Kompromissbereitschaft gegenüber den Zwängen des Kapitalmarktes. Die Paradoxie hierbei ist, dass die institutionelle Kontrollmöglichkeit des Kapitalmarktes bewusst ausgeschaltet wird, doch in unternehmensinternen Debatten noch innerhalb dieser Profitlogik argumentiert wird. Die „neuen“ Mehrheitsaktionäre stehen nicht unter dem Zwang der Finanzmärkte, sie verinnerlichen indes Teile derer „operatorischen Logik“. Welcher Organisationslogik folgen sie damit?

Es sollte vielleicht nicht überraschen, dass gerade Porsche und Volkswagen zu einem Zusammenschluss gefunden haben. Beide Unternehmen nehmen unter den deutschen Automobilherstellern eine Sonderrolle ein. Das Beispiel der Porsche AG zeigt, dass Wachstum und Profitabilität sich in dessen spezifischem Nischensegment alles andere als ausschließen müssen. Ferner die Volkswagen AG ist ein Wachstumsunternehmen mit nach wie vor starker Stakeholder Orientierung. Vieles spricht daher dafür, dass vor unseren Augen eine neue Organisationslogik im Entstehen begriffen ist. Mit Sicherheit handelt es sich hierbei um eine institutionelle Anpassung an die Bedingungen unter einem globalen Finanzmarktkapitalismus (Windolf 2005). Die Mehrheitsaktionäre verschwinden allerdings nicht, sie werden zu Katalysatoren einer inkrementellen Anpassung an das Profitorientierungsmotiv. Der institutionelle Schutz durch strategische Beteiligungen endet nicht, er wird zur Plazenta einer Synthese zwischen kooperativen und kompetitiven

Organisationslogiken. In diesem Fallbeispiel zeigen sich demnach die Innovationspotentiale eines pfadabhängigen Institutionengefüges wie des deutschen.

Die Porsche Beteiligung an Volkswagen zeigt also, dass die deutsche Variante des Kapitalismus den globalen Herausforderungen unter Rückbezug auf bewährte Organisationsstrukturen mit deutlich gestärktem Selbstbewusstsein begegnet. Sie ist damit ein Fallbeispiel dafür, dass der Geist des Kooperativen Kapitalismus deutscher Prägung nach wie vor aufrecht ist. Die traditionelle Abschottung nach außen durch strategische Unternehmensbeteiligung wird widersprechend den Prognosen (Streeck/Höpner 2003 u.a.) fortgesetzt, wenn auch unter anderen Vorzeichen und mit einer klaren Orientierung an internationalen Erfolgsbewertungen. Deutsche Automobilhersteller übernehmen damit einmal mehr die Rolle von Banken und Staat. Der schrittweise Rückzug der Deutschen Bank aus der Beteiligung an Daimler Chrysler um ein Beispiele aus einer Vielzahl herauszustreichen sprechen nicht grundlegend gegen diese These, sie veranschaulichen im Grunde nur die Ambivalenz der Entwicklung.¹⁰

Es erweist sich neuerlich, dass es die „goldene Regel“ für das richtige Produktionsmodell auch auf nationaler Ebene nicht gibt (Jürgens 2004: 422). Verheißt die Entwicklung bei Volkswagen also noch keine langfristige stabile Lösung, so spricht sie doch ganz klar gegen das Ende des Kooperativen Kapitalismus. Denn wie argumentieren Streeck und Höpner (Streeck/Höpner 2003: 37), wenn auch unter anderen Vorzeichen, „Fallstudien über Akteure, die im Zentrum eines Netzwerkes stehen, sind zugleich Studien über das Netzwerk als Ganzes“.

Literatur:

Berle, Adolf A./Gardiner C. Means (2002 [1932]): *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Dörre, Klaus (2003): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Freeman, Richard B. (1995): *Are Your Wages Set in Beijing?* In: *Journal of Economic Perspectives* 9: 15-32.

Hall, Peter A./Daniel W. Gingerich (2004): *'Spielarten des Kapitalismus' und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie - Eine empirische Analyse*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 2004/1: 5-32.

Hall, Peter A./David Soskice (2001): *An Introduction to Varieties of Capitalism* In: Peter A. Hall/David Soskice (Hg.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press: 1-68.

¹⁰ Einen Beleg hierfür geben die Spekulationen über eine mögliche Kapitalüberkreuzverflechtung zwischen VW und Daimler Chrysler im Herbst 2005.

- Hawranek, Dietmar** (2005): *"Umstrittene Doppelrolle"*. Der Spiegel. 40/2005: 92-95.
- Hawranek, Dietmar/Armin Mahler** (2005): *Interview mit Wendelin Wiedeking "Da haben wir eben zugeschlagen"*. Der Spiegel. 44/2005: 86-92.
- Hoppenstedt** (1995): *Handbuch der Großunternehmen 1995*. Darmstadt: Hoppenstedt Verlag.
- Hoppenstedt** (2000): *Handbuch der Großunternehmen 2000*. Darmstadt: Hoppenstedt Verlag.
- Hoppenstedt** (2005): *Handbuch der Großunternehmen 2005*. Darmstadt: Hoppenstedt Verlag.
- Jürgens, Ulrich** (2004): *An Elusive Model - Diversified Quality Production and the Transformation of the German Automobile Industry*. In: *Competition & Change* 8 (4): 411-423.
- Jürgens, Ulrich** (2002): *Corporate Governance, Innovation and Economic Performance - A Case Study on Volkswagen*. Berlin: WZB.
- Jürgens, Ulrich, Yannick Lung, Guisepe Volpato und Vincent Frigant** (2002): *The Arrival of Shareholder Value in the European Auto Industry. A Case Study Comparison of Four Car Makers*. In: *Competition & Change* 6 (1): 61-80.
- Luhmann, Niklas** (1978): *Temporalization of Complexity* In: R. F. Geyer/J. van der Zouwen (Hg.): *Sociocybernetics*. Leiden: 95-111.
- Schmoller, Gustav von** (1906): *Das Verhältnis der Kartelle zum Staate*. In: *Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik* 116: 237-271.
- Sorge, Arndt/Wolfgang Streeck** (1988): *Industrial Relations and Technical Change: the Case for an Extended Perspective* In: Richard Hyman/Wolfgang Streeck (Hg.): *New Technology and Industrial Relations*. Oxford/New York: Blackwell: 19-47.
- Spiegel-Online** (27. Januar 2006): *Wiedeking kämpft um Plazet für VW-Einstieg*: <http://service.spiegel.de/digas/servlet/find/ON=spiegel-397590>.
- Streeck, Wolfgang/Martin Höpner** (Hg.) (2003): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- SWR-Nachrichten** (27. Januar 2006): *"Wiedeking verteidigt Einstieg bei VW"*: <http://www.swr.de/nachrichten/bw/-/id=1622/nid=1622/did=1034500/y9bofi/index.html>.
- VDA** (2001): *Tatsachen und Zahlen*. Frankfurt a.M.: Verband der Automobilindustrie.
- Windolf, Paul** (1994): *Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 23/2: 79-92.
- Windolf, Paul** (2005): *Was ist Finanzmarktkapitalismus?* In: Paul Windolf (Hg.): *Finanzmarktkapitalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Windolf, Paul /Jürgen Beyer** (1995): *Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47: 1-36.
- Yamamura, Koza/Wolfgang Streeck** (Hg.) (2003): *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.