

Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen?

Oder: Taugt Finanzialisierung als neue Software für die Automobilindustrie?

Jürgen Kädtler/Hans Joachim Sperling

Bei dem folgenden Text aus dem DFG-Projekt „Globalisierung der Produktion und industrielle Beziehungen“ handelt es sich um die deutsche Fassung eines Beitrags für den CoCKEAS-Workshop „The Tyranny of Finance? Cars, Companies and Motoring Services“ in London am 27./28.04.2001.

Einleitung

Lässt man die Globalisierungsdebatte der letzten Jahre Revue passieren, dann können zwei wesentliche Zwischenergebnisse festgehalten werden: die Erkenntnis, dass räumliche Entfernungen und spezifische, ortsgebundene Produktionsvoraussetzungen ihre Bedeutung für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen durchaus nicht verloren haben; und die Einsicht, dass den Finanzmärkten bei der Umstrukturierung von Branchen und Unternehmen weit größere Bedeutung zukommt als interregionalen Arbeitskostendifferenzen (Chesnais 1997; Strange 1998; Froud u.a. 1997, 2000). Im Zeichen des Fordismus Magd der Produktion, avanciert der Finanzmarkt nunmehr - so zumindest der Anspruch - zum Herrn des Verfahrens, der der Realökonomie Richtung und Ziele vorgibt. Zur Kennzeichnung dieser Neugewichtung hat sich in der regulationstheoretischen Debatte wie bei Autoren aus dem Umkreis der vor allem von Susan Strange angestoßenen „Neuen Politischen Ökonomie“ der Begriff der „Finanzialisierung“ („financiarisation“ bzw. „financialisation“) etabliert (Boyer 1999; Froud u.a. 2000; Cutler 2001).

Offen bleibt dabei bis auf weiteres die Frage, ob und wie der so begründete Regulierungsanspruch tatsächlich eingelöst werden kann. Für die makroökonomische Ebene reicht das Spektrum der Antworten von Ankündigun-

gen einer völlig neuartigen und nun endlich krisenfreien „New oder E-conomie“ über regulationstheoretische Explorationen eines möglichen „finance-led growth regime“ (Boyer 2000) bis zur Prognose der notwendigen Stagnation und Erosion eines finanzbestimmten Kapitalismus (Chesnais 1997).

Während den neuökonomischen Visionen finaler Krisenüberwindung eher assoziative, ebenso theorie- wie gedächtnislose Verknüpfungen von Momenten des US-Booms der 90er Jahre zugrunde liegen (Scherrer 2001; Evans 2001), gründet Chesnais' entgegengesetzte Prognose auf der Annahme, dass dem Kapital nunmehr die dauerhafte Etablierung eines auf Finanzanlagen beschränkten, gleichsam kurzgeschlossenen Verwertungszyklus gelungen sei, der ohne den Umweg über produktive Investitionen auskomme und dabei auch noch höhere Renditen abwerfe, begünstigt durch eine autonom wachsende, allgemeine Staatsverschuldung. Im Zeichen einer so begründete „Diktatur der Kreditgeber“ (Chesnais 1997, 63) fließen immer weniger Investitionsmittel in ein immer schmaleres Segment der Ökonomie. Demgegenüber stehen bei regulationstheoretischen Autoren wie Boyer und Aglietta und bei Froud u.a. als Vertretern der Neuen Politischen Ökonomie die Auswirkungen der sich verändernden Altersstruktur spätkapitalistischer Industriegesellschaften auf Einkommensverwendung und Ersparnisbildung und die damit verbundenen Kreislauf-

effekte im Vordergrund. Während Boyer und Aglietta Tragfähigkeit und Realisierungsbedingungen eines neuen Akkumulationsregimes auszuloten trachten, in dessen Rahmen Einkünfte aus Finanzanlagen anstelle von Arbeitseinkommen zur primären Quelle der Massenkaufkraft avancieren würden (Boyer 1999, Aglietta 2000), stellen Froud u.a. auf die Verselbständigung der sekundären Finanzmärkte für Aktien und Kreditpapiere als „Coupon-Pool“ ab, dessen Eigenlogik das Verhalten von Firmen und Haushalten maßgeblich beeinflusst - wie ehemals - nur zwischen diesen zu vermitteln (Froud u.a. 2001). Erscheinen im ersten Fall die in mathematische Modelle umgesetzten Abstraktionen reichlich kühn und die Annahmen über Finanzeinkommen als primäre Grundlage der Massenkaufkraft, angesichts der tatsächlichen Verteilung von Finanzanlagen selbst in den USA und Großbritannien (Froud u.a. 2001, 72-79), etwas wirklichkeitsfern, so bleibt bei Froud u.a. der Wirkungsmechanismus undeutlich, über den die neue Regulierungsfunktion des Coupon-Pools letztlich zum Tragen kommen soll.

Dem gegenwärtigen Stand der Erkenntnis bezüglich der makroökonomischen Perspektiven am angemessensten erscheint es uns, mit Froud u.a. (2001) von fortdauernden Instabilitäten und Inkohärenzen auszugehen, was im übrigen dem historischen Normalzustand kapitalistischer Gesellschaften entspricht. Nimmt man das stabile Zusammenspiel von Akkumulations- und Regulationsregime des Fordismus mit dem ursprünglichen regulationstheoretischen Ansatz als „trouvaille“ (Lipietz 1990; cf. Boyer 1987, 45-60), dann ist die nachfordistische Entwicklung über frühe Suchbewegungen noch nicht hinaus.

Das gilt vor allem auch deshalb, weil auf der mikroökonomischen Ebene alles andere als klar ist, wie die Geschäftsprozesse einer „finanzialisierten“ Ökonomie schließlich aussehen. Denn die materiellen und organisatorischen Bedingungen realwirtschaftlicher Produktion werden ja durch neue Finanzmarktanforderungen nicht schlichtweg gegenstandslos. Soweit diese - um das von uns gewählte Bild im Untertitel aufzunehmen - mit

der Finanzialisierung eine neue Software für die Unternehmen liefern sollten, wird es sich dabei mit Sicherheit nicht um eine allgemein anwendbare Standardsoftware handeln können. Die Herausbildung unternehmens- und branchenspezifischer Lösungen aber kann sich nur als politischer Aushandlungsprozess vollziehen, in dem unterschiedliche Handlungslogiken mehr oder weniger stabil ausbalanciert werden.

Wir werden dieses Argument im folgenden für die Automobilindustrie näher entwickeln. Zu diesem Zweck werden wir in einem ersten Teil die allgemeinen Bedingungen und Mechanismen einer Finanzialisierung von Unternehmen etwas eingehender diskutieren, und dabei der Frage nachgehen, wer herrscht, wenn die Finanzmärkte herrschen. Daran anschließend werden wir für die Automobilindustrie die These begründen, dass unterschiedliche Produkt- und Marktconstellations unterschiedliche Spielräume für eine Steuerung nach Finanzparametern eröffnen. Finanzialisierung erscheint dabei als Prozess, der über die Verbindung von Restrukturierung und Kontextsteuerung darauf abstellt, diese Spielräume zu erweitern. Abschließend werden wir vorläufige Schlussfolgerungen für die Entwicklungsperspektiven der Finanzialisierung in Industrieunternehmen ziehen.

1. Die Macht der Finanzmärkte und die Finanzialisierung von Unternehmen

Die Entwicklung, die Froud u.a. (2001) mit der Kategorie „Finanzialisierung“ auf den Begriff zu bringen suchen, kann mit Blick auf die Herstellung von Gütern – materiellen wie immateriellen - ganz allgemein als Umkehrung von Machtverhältnissen begriffen werden. Bekamen die Finanzmärkte bzw. die auf ihnen tätigen Akteure früher das, was die Güterproduktion hergab, so muss die Produktion jetzt das hergeben, was Finanzmärkte bzw. Finanzakteure verlangen. An die Stelle der von Aktionärs Einfluss weitgehend unbeeinträchtigten Managementkontrolle über die Unternehmen, wie sie im Gefolge der Weltwirtschaftskrise nach 1929 institutio-

nalisiert wurde, tritt nunmehr - zumindest dem Anspruch nach - eine strikte Anbindung des Managements an die Interessen der Anleger.

1.1. Finanzmärkte als Organisation

Diese Entwicklung hat auf den ersten Blick etwas Paradoxes. Denn die Macht der Finanzanleger steigt nicht - wie es der Marktmechanismus nahe legen würde - als Folge einer Verknappung anlagesuchenden Kapitals, sondern im Gegenteil mit dessen drastischer Zunahme. So demonstrieren Froud u.a. (2000a) schlüssig, dass die gewaltigen Steigerungen der durchschnittlichen Aktienkurse in den 90er Jahren nicht auf eine entsprechende Steigerung der durchschnittlichen Performance der Unternehmen zurückgehen, sondern darauf, dass einem nicht zunehmenden Aktienangebot eine wachsende Menge anlagesuchenden Kapitals gegenüber steht.

Andererseits hängt die operative Geschäftstätigkeit der börsennotierten Unternehmen - sieht man von den Start-ups einmal ab - heute weniger denn je von der Anlagebereitschaft von Vermögensbesitzern ab. Gerade große Unternehmen finanzieren sich im wesentlichen selbst und verfügen auf den Kapitalmärkten über eine ausgesprochen starke Nachfrageposition, wenn sie sich zusätzlich erforderliche Kredite beschaffen. So gehen die großen deutschen Konzerne verstärkt zu Kapitalmarktanleihen über, weil sie auf diese Weise geringere Zinsen durchsetzen können als bei den Banken, ihren traditionellen Kreditgebern. Marktmechanismen spielen somit allenfalls innerhalb des Aktienmarkts sowie der Kredit- und Anleihemärkte eine Rolle, nicht aber im Verhältnis zwischen Finanzmärkten und Unternehmen. Die Unterschiedlichkeit wird exemplarisch daran deutlich, dass Bestnoten der Rating-Agenturen in puncto Kreditwürdigkeit häufig gerade an solche Unternehmen gehen, die an der Börse als nur mäßig interessant angesehen werden.

Würde beispielweise die Bayer AG dem Beispiel der mittlerweile in der Aventis SA aufgegangenen ehemali-

gen Hoechst AG folgen, ihre Chemiegeschäfte abspalten und sich ganz auf das Pharmageschäft konzentrieren, wie von Finanzmarktakteuren seit langem, auf der letzten Hauptversammlung im April 2001 auch in der Form eines ordentlichen Aufspaltungsantrags gefordert, dann würde das allein schon deshalb mit ziemlicher Sicherheit zu einem beträchtlichen Anstieg des Aktienkurses führen, weil der von Analysten routinemäßig verhängte Kursabschlag auf Konglomerate wegfiel, der allgemein zwischen 25 und 40 % liegt. Gleichzeitig wäre allerdings, nimmt man auch hier die Verhältnisse bei Aventis als Referenz, eine Herabstufung beim Kredit-Rating um zwei Bewertungspunkte zu erwarten (http://www.moodys.com/moodys/cust/search/adv_srch_ratings_result.asp; Stand: 20.05.2001).

Vor diesem Hintergrund ist es für die Erklärungskraft des Theorems vom *Coupon-Pool-Capitalism* (Froud u.a. 2001) nicht ohne Belang, in welche Sparten des Pools Finanzanlagen fließen und welche Umgewichtungen hier gegebenenfalls stattfinden. Die Wiederkehr des von Keynes (Keynes 1936, 376) bereits totgesagten Rentiers vollzieht sich offenbar nicht als „Diktatur der Kreditgeber“ (Chesnais 1997), sondern - wenn denn von einer solchen Diktatur die Rede sein kann - als eine der Aktienanleger.

Die Machtverschiebung, die mit dem Begriff der Finanzialisierung indiziert wird, rührt somit nicht von den Finanz- und Kapitalmärkten¹ als Märkten her. Sie hat ihre Grundlage vielmehr im Charakter der Finanzmärkte als Organisation (Orléan 1999).² Über ein hohes Maß an Verregelung, Produktstandardisierung, Normierung von Informationen usw. leistet diese Organisation zweierlei:

- Sie ermöglicht Investoren den Erwerb von Verfügungsrechten über die Realökonomie ohne die mit

1 Wir werden im folgenden von Finanzmärkten allein dort sprechen, wo es um den Handel mit Unternehmensanteilen geht. Demgegenüber sprechen wir von Kapitalmarkt, wo die Beschaffung von Finanzmitteln für die Geschäftstätigkeit selbst gemeint ist.

2 Wir schließen hier terminologisch an Orléan (1999) an und legen dabei einen Organisationsbegriff zugrunde, der auf kollektive Handlungssysteme und auf die Prozeßhaftigkeit ihrer Koordinierung und Reproduktion abstellt (vgl. Friedberg 1997, 19-33).

Realinvestitionen verbundene Aufgabe ihrer Liquidität.³ Der Archetypus dieser Konstellation ist der Minderheitsaktionär, der seinen Anteil an einem einzelnen Unternehmen bzw. das Gewicht einzelner Anteile im Rahmen des eigenen Portfolios so gering hält, dass er sie jederzeit ohne Selbstschädigung abstoßen kann. Diese Rolle kann von großen Fonds und Anlagegesellschaften am besten ausgefüllt werden.

- Sie ermöglicht zugleich, dass diese individuellen *exit*-Optionen der einzelnen Anleger zu einer kollektiven *voice*-Position des Finanzmarkts bzw. der *financial community* gebündelt werden können. In dem Maße, in dem sich die Anleger bei ihrer individuellen Interessenwahrnehmung an bestimmten allgemeinen Interpretationsroutinen oder Konventionen orientieren, gewinnen diese allein dadurch Stabilität und normative Geltung. Das gilt ganz besonders für diejenigen Anlagekriterien, die jenseits spezifischer Branchen- oder Unternehmensaussichten auf allgemeine Prinzipien einer ordentlichen Unternehmensführung im Aktionärsinteresse abstellen. Diese sind gebündelt in der Forderung nach einer an Aktionärsinteressen ausgerichteten *Corporate governance*, d.h. einer mit den Finanzmarktkriterien kompatiblen Strukturierung und Steuerung der Unternehmen (vgl. OECD 1999).

Die organisatorische Konsolidierung zunächst der angloamerikanischen Finanzmärkte in ihrer aktuellen Form geht auf eine komplexe Gemengelage von Interessenlagen, ökonomischer Theoriebildung, politischen Entscheidungen, konkreten Bündniskonstellationen und gesellschaftlichen Mobilisierungsprozessen zurück, die an anderen Stellen ausführlich analysiert worden sind (Davis/Thompson 1994; Lazonick/O'Sullivan 2000; O'Sullivan 2000). Als Ergebnis reicht es hier aus, die Institu-

tionalisierung einer spezifischen Öffentlichkeit aus Pensionsfonds und Anlagegesellschaften, Deutungsautoritäten wie Analysten und Rating-Agenturen, Medien und Finanzanlegerpublikum festzuhalten, über die sich die *volonté générale* der *financial community* herausbildet und reproduziert, an deren Kriterien Unternehmen und Managementverhalten gemessen werden.

Diese *volonté générale* bzw. diese institutionalisierte öffentliche Meinung ist die wichtigste Machtressource, die die Finanzmärkte als Organisation bereitstellen. Wie jede öffentliche Meinung, so muss auch die der Finanzmärkte als eine Mischung aus langfristigen und kurzfristigen Handlungsorientierungen der Akteure begriffen werden. Als eher langfristige Orientierungen würden wir hier beispielsweise die Prinzipien der *corporate governance* ansehen, wie sie von der *financial community* kommuniziert werden. Kurzfristige Orientierungen sind demgegenüber jene ad-hoc-Theorien über ökonomische Erfolgsbedingungen, die die Grundlage für Booms und Crashes wie etwa die Internet- oder die dot.com-Booms und -Crashes, die Asienkrise usw. bilden. Beide liefern in hohem Maße auf Konventionen begründete Grundlagen für Investitionsentscheidungen, die nur in mehr oder weniger losem Zusammenhang mit ökonomischen Fundamentaldaten stehen.⁴ Während allerdings die langfristigen Orientierungen über lock-in-Effekte und institutionelle Stützen Robustheit und Dauerhaftigkeit erlangen, beruhen die kurzfristigen allein auf den Erwartungen von Finanzakteuren darüber, was andere Finanzakteure wohl als nächstes tun werden. André Orléan hat dafür das Konzept der autoreferentiellen oder mimetischen Rationalität eingeführt (Orléan 1999, 67-74)

Mit den Bedingungen und Formen der organisatorischen Konsolidierung der Finanzmärkte ist freilich nur eine, wenn auch zentrale Voraussetzung der Restrukturierung von Unternehmen nach Finanzmarktkriterien benannt. Denn die Verselbständigung der Finanzmärkte gegen-

3 Dies gilt zumindest solange, wie die Finanzmärkte selbst liquide sind bzw. liquide gehalten werden können. Daß dies im Krisenfall, wenn die Anleger kollektiv aus dem Finanzmarkt drängen, nur durch externen Eingriff, durch das Einspringen von Zentralbanken oder Zentralbankenkonsortien als lender of last resort erreicht werden kann, haben die Finanzkrisen in Mexiko 1995 und in Asien 1997 beispielhaft deutlich gemacht.

4 Für die Gegenposition Storper (2000, 58 Fn. 12). Storper folgert aus der Tatsache, daß sich Finanzmarktimperative nicht umstandslos in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen umsetzen lassen etwas schlicht, daß sie für diese deshalb auch keine nennenswerte Relevanz haben. Wir werden im weiteren zeigen, daß die Sache doch etwas komplizierter ist.

über der Realökonomie schließt eine unmittelbare Ausrichtung der Geschäftsprozesse von Unternehmen an Finanzmarktanforderungen vom Prinzip her aus. Die organisatorische Leistung der Finanzmärkte in ihrer aktuellen Form besteht ja gerade darin, die mit längerfristigen Festlegungen verbundenen Investitionsentscheidungen der Realökonomie und die vom Prinzip her kurzfristigen Anlageorientierungen von Finanzanlegern zu entkoppeln. Deutlich zum Ausdruck kommt dies in einer drastischen Verringerung der durchschnittlichen Verweildauer von Aktien in einem Depot: Lag diese in den USA im Jahr 1960 noch bei sieben Jahren, so waren es Ende der 90er Jahre nur mehr neun, bei institutionellen Anlegern gar nur sieben Monate (Orléan 1999, 44). Je mehr aber kurzfristige Kursdifferenzen und damit die Meinungskonjunkturen und Nachahmungseffekte der Finanzöffentlichkeit handlungsleitend sind, desto brüchiger ist der Zusammenhang mit ökonomischen Fundamentaldaten, und desto unklarer ist, was aus den Signalen der Finanzmärkte für das Handeln in der Realökonomie folgt. Was etwa folgt aus der Tatsache, dass ein Internetunternehmen mit Verlusten höher bewertet wird als ein renditestarkes Automobilunternehmen für die Strategie des Automobilmanagements? Eine schlichte Unterwerfung der Realökonomie unter die Macht der Finanzmärkte scheidet somit schon deshalb aus, weil die Finanzmärkte keine eindeutigen Vorgaben für die Unternehmen bereithalten. Mit den Geboten der Finanzmärkte verhält es sich wie mit denen der meisten Religionen, vor denen die Individuen doch allzumal Sünder und daher zu weiterer Besserung angehalten sind.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu. Wie Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1977; Friedberg 1997) gezeigt haben, darf Macht nicht Strukturen als solchen zugeschrieben werden. Diese verleihen Macht vielmehr erst dadurch, dass Akteure sie anderen gegenüber in bestimmten Situationen effektiv ins Spiel bringen können. Macht resultiert dabei aus der Fähigkeit, in Interaktionen relevante Handlungsbedingungen der anderen zu kontrollieren. Zwei Punkte sind dabei besonders wichtig: Macht ist situationsgebunden, d.h. was in einer konkreten Handlungssituation Macht verleiht, hängt davon

ab, worauf es in dieser Situation ankommt. Und Macht ist in aller Regel relativ, d.h. es ist nur für extreme Situationen denkbar, dass absolute Macht absoluter Ohnmacht gegenüber steht. Der Normalfall ist demgegenüber die Situation, in der die verschiedenen Akteure jeweils unterschiedliche Machtressourcen ins Spiel bringen, mit bestimmten Machtverhältnissen als Bargaining-Resultante. Mit Blick auf unsere Frage nach der Übermacht der Finanzmärkte: Ob und wie diese maßgeblichen Einfluss auf die Governance von Unternehmen erlangen, hängt davon ab, ob, wie und von wem sie in wichtigen Entscheidungs- und Aushandlungskonstellationen wirksam ins Spiel gebracht werden (können).

1.2. Wer herrscht unter der Herrschaft der Finanzmärkte?

Unmittelbar treten Finanzmarktakteure bzw. Anlegervertreter in der Regel nur dort in den Ring, wo die Zulassung zu bestimmten Börsen oder die Aufnahme in bestimmte Börsenindices von der Einhaltung bestimmter Berichts- und Offenlegungsstandards abhängig gemacht wird. Beispiele sind die Einreichung des Form 20-F-Dokuments bzw. die Bilanzierung nach US-GAAP als Voraussetzung für die Notierung an US-Börsen, die Abgabe von Quartalsberichten als Bedingung für die Aufnahme in den DAX oder das Einschreiten der Börsenaufsicht bei unterlassener Gewinnwarnung. Diese Bedingungen sind für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen nicht ohne Belang, wie die Verpflichtung zu frühzeitiger Gewinnwarnung deutlich macht, oder auch eine aktuelle Auseinandersetzung um die Aufnahme von Porsche in den deutschen Börsenindex DAX. Das Management scheut die Quartalsberichterstattung, weil es Instabilitäten für die Geschäftstätigkeit fürchtet, wenn die beträchtlichen saisonalen Schwankungen jeweils als Zwischenergebnisse öffentlich dokumentiert werden. Unmittelbare Eingriffe von Anlegervertretern in das Unternehmensgeschehen - sogenannte „shareholder revolts“ - sind untypische Randerscheinungen, mit denen strategische Investoren vor allem auf niedrige Dividenden und fallende Aktienkurse reagieren, nur in Ausnah-

mefällen mit unmittelbaren Konsequenzen für das Management.

Allerdings darf man den Einfluss der Möglichkeit solcher Revolten nicht unterschätzen, zumal dann nicht, wenn die Aktionärskritik durch Mobilisierung der Finanzmarktöffentlichkeit und ihrer Medien den Charakter einer umfassenden Kampagne gewinnt. Wie nachhaltig auf diese Weise selbst auf einem nach internationalen Standards eher schwach entwickelten Finanzmarkt wie dem deutschen Einfluss genommen werden kann, verdeutlicht der radikale Strategiewechsel der Siemens AG im Herbst 1998. In diesem Fall hatte das Zusammenspiel von heftiger, interner Aktionärskritik und einer intensiven Kampagne von Wirtschaftspresse und Finanzmarktmedien die Abkehr von einer durch breite Diversifikation und hohe Integration charakterisierten, industriell bestimmten Unternehmensstrategie zu einer anderen erzwungen, die auf die Konzentration auf Kernkompetenzen (besser: Kerngeschäftsfelder⁵), Dezentralisierung und konsequente Steuerung nach Finanzparametern setzt.

Ogleich Ausnahmen, sind Ereignisse dieser Art im Rahmen der Finanzmarktöffentlichkeit doch zugleich exemplarisch und liefern damit einen wichtigen Beitrag zu deren Fähigkeit, Normen für Unternehmen zu setzen, denen sich das Management eines börsennotierten Unternehmens nicht ohne Schwierigkeiten entziehen kann. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Regulierungskraft des Finanzmarkts mit dem Einfluss des Revisors in Gogols gleichnamiger Komödie vergleichen, von dem man nicht weiß ob oder wann er kommt, wohl aber, dass er kommen könnte.⁶ In diesem Sinne weist ein Chrysler-Manager auf die Zwickmühle hin, in der sich das Unternehmen im Vorfeld des Mergers mit Daimler-Benz be-

funden habe: Man habe nicht davon ausgehen können, dass die Shareholder es zulassen würden, genug Liquidität im Unternehmen zu behalten, um den Investitionszyklus für eine Modellreihe auch im Falle eines Abschwungs durchzustehen (DC, SM, C, A).⁷ Die Antizipation von Shareholder-Ansprüchen macht diese in einem solchen Fall zu einer wirksamen Restriktion der Geschäftspolitik, auch ohne dass sie manifest durchgesetzt werden müssten.

Der zitierte Fall macht aber zugleich auch Spielräume deutlich, über die das Management in einem solchen Fall verfügen kann. Der eingeschlagene Ausweg, die Übernahme durch ein Unternehmen, das von Hause aus weniger scharfen Restriktionen seitens der Shareholder unterliegt, läuft darauf hinaus, das Finanzmarktspiel ein Stück weit „gegen das Spiel“ zu spielen. Wo kein derart klar umrissenes und kalkulierbares Dilemma zugrunde liegt, ist die strategische Autonomie des Managements noch größer und der Einfluss der Finanzmärkte indirekt. Grundsätzlich gilt damit für die relative Autonomie des Managementhandelns, was Herbert Simon in seiner bahnbrechenden, frühen Analyse für das Handeln unter den Bedingungen bedingter Rationalität (bounded rationality) gezeigt hat (Simon 1949, 1982): Soweit mit Bezug auf Handeln von Rationalität oder von Autonomie gesprochen werden kann, gründen diese nicht auf der Abwesenheit von Begrenzungen, sondern auf dem strategischen Umgang mit ihnen. Der Finanzmarkt hebt die Autonomie des Managementhandelns deshalb nicht auf, er bringt lediglich neue bzw. anders gewichtete Bedingungen ins Spiel.

Das betrifft einmal, wie gezeigt, die Begründung und gesellschaftliche Verankerung neuer Leitbilder und Normen, die in dem Maße, in dem sie allgemeine Akzeptanz erlangen, zur Legitimierung von Entscheidungen und Strategien herangezogen werden können und müssen, die aber selbst nicht aus ihnen abgeleitet werden können. Und es gilt ganz unvermittelt für Konstellationen, in denen die Bewertung auf dem Aktienmarkt

5 Sablowski/Rupp (2001, 72) haben auf die Notwendigkeit hingewiesen, zwischen Kernkompetenzen und Kerngeschäften zu unterscheiden. Die aktuell gängige synonyme Verwendung steht für die eingeeengte finanzialisierte Perspektive, die allein das als relevant erkennt, was sich in eindeutige Kosten-Nutzen-Kalküle auflösen lässt. Sie deckt das im vorliegenden Text diskutierte Problem des Spannungsverhältnisses zwischen finanzialisiertem Management und komplexen sozialen Kooperations- und Kompetenzzusammenhängen als Produktivitäts- und Innovationsvoraussetzung in der Realökonomie terminologisch zu.

6 Den Hinweis auf diese Parallele verdanken wir Theo Pirker.

7 Interviewäußerungen werden zitiert nach dem Schema (Unternehmenskürzel, Funktionskürzel, Namensschiffre).

unmittelbare Bedeutung für die Handlungsautonomie des Managements gewinnt: sei es als Beeinträchtigung durch missliebige Investoren oder feindliche Übernahmeaspiranten; sei es als Voraussetzung für die Realisierung entsprechender eigener Optionen; sei es schließlich in der Form, dass die Neukonfiguration von Geschäftsfeldern Möglichkeiten der (Börsen)Wertsteigerung eröffnet, die allein auf operativem Wege nicht zu erzielen wären.

Von Finanzialisierung wollen wir auf der Unternehmensebene dann sprechen, wenn Gesichtspunkte und Konstellationen dieser Art maßgeblichen Einfluss auf das jeweilige Managementhandeln gewinnen. Sie hat Bedeutung als Moment der Strategiewahl des Managements (vgl. Child 1972) und wird dadurch zugleich prinzipiell relativiert. Das auf der Ebene des Finanzmarkts relativ weitgehend aufgelöste Spannungsverhältnis von Real- und Finanzökonomie bleibt im Unternehmen in dem Maße erhalten, in dem sich realwirtschaftliche Prozesse nicht in lauter punktuelle Einzelinvestments auflösen lassen, wie kontraktualistische Corporate-Governance-Theorien unterstellen (Jensen/Meckling 1976; Jensen 1998). Wo komplexe Kooperation und kollektive Lernprozesse unabdingbar sind, kann das Spannungsverhältnis konkurrierender Handlungslogiken nur ausbalanciert, nicht aber im Sinne von Finanzparametern aufgelöst werden.

Wie immer es sich daher mit dem Druck der Finanzmärkte auf Branchen und Unternehmen verhalten mag; die Finanzialisierung von Unternehmen ist in jedem Fall ein politischer Prozess, mit dem strategischen Management als Protagonisten und der Bezugnahme auf Anforderungen der Finanzmärkte als Machtressource im internen Bargaining. Je glaubwürdiger sich das Management als selbst nur Getriebener der Finanzmärkte darstellen kann, desto mehr gewinnen seine Vorgaben die Autorität objektiver Sachzwänge, wenn und soweit sie sich in realwirtschaftliche Geschäftsprozesse umsetzen lassen und deren sozialen Voraussetzungen und Handlungslogiken Rechnung tragen. Wo diese letztere Bedingung verletzt wird, ist eine Destabilisierung der realökonomi-

schen Grundlage absehbar, damit letztlich auch das Verfehlen zugrunde gelegter Finanzmarktvorgaben.

1.3. Finanzialisierung und die Widerständigkeit des Produkts: Vertrauen und Controlling

Mit der Unterscheidung von strategischer Unternehmenspolitik und Realökonomie im Zeichen der Finanzialisierung sind nicht nur unterschiedliche Handlungsebenen und Orientierungskriterien angesprochen. Zugleich wird auch auf unterschiedliche ökonomische Grundeinheiten bezug genommen. Die Grundeinheit der Unternehmensstrategie ebenso wie der Finanzmarktperpektive ist das Unternehmen als rechtliche Einheit. Auf sie beziehen sich die an der Börse gehandelten Eigentumstitel und damit die Interessen von *shareholdern* und Finanzmarktakteuren. Und auf dieser Ebene werden die Erfolgs- oder Misserfolgskriterien für das strategische Managementhandeln definiert und konsolidiert. Als Grundeinheit der Realökonomie kann man demgegenüber die „collection of activities which lead up to the production of a specific marketable output“ ansehen, für die Michael Storper und Bennett Harrison den Begriff „*input-output-system*“ geprägt haben (Storper/Harrison 1991, 408). Hier geht es somit um das konkrete System sozialer Arbeitsteilung, aus dem ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung real hervorgeht. Insofern als Unternehmen in aller Regel eine Mehrzahl von Produkten oder Dienstleistungen herstellen, umfassen sie selbst eine Mehrzahl von input-output-Systemen, die sich mehr oder weniger überlappen, ergänzen oder gegenseitig stützen. Insofern diese Produkte oder Dienstleistungen in andere eingehen, sind Unternehmen zugleich Teile anderer input-output-Systeme.

Mit welcher Reichweite und Konsequenz die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens nach finanziellen Parametern ausgerichtet und gesteuert werden kann, hängt damit entscheidend von der Art der Produkte oder Dienstleistungen ab, die im Mittelpunkt der Geschäftspolitik stehen bzw. künftig stehen sollen. Dabei geht es nicht um deren gegenständlichen Charakter, sondern um die

Art der Beziehungen zu Kunden und unmittelbaren Produzenten, die im Rahmen einer Produktstrategie unterstellt bzw. eingegangen werden müssen. Mit Blick auf die Frage nach Machtkonstellationen anders formuliert: Inwieweit lässt sich das Verhalten der Akteure, auf die man sich im Hinblick auf die Herstellung wie auf den Absatz des Produkts einstellen muss, kontrollieren und verlässlich kalkulieren? In dem Maße, in dem dies der Fall ist, gelten die Voraussetzungen einer kontraktualistischen Unternehmenswelt, wie sie finanzmarktorientierten Corporate-Governance-Theorien zugrunde liegt, und die Pierre-Yves Gomez als diejenige charakterisiert hat, „in der Buchhalter an Juristen berichten“ (Gomez 1996, 152). Management by controlling erscheint hier als der angemessene bzw. zumindest ein gangbarer Weg. Oder inwieweit wird die verlässliche Kalkulierbarkeit des eigenen Handelns durch Unwägbarkeiten und Machtressourcen auf Seiten jener Akteure beeinträchtigt? In dem Maße, in dem dies gilt, sind belastbare Vertrauensbeziehungen im Sinne wechselseitiger Erwartungssicherheit unerlässlich.

In ihrer konventionentheoretischen Analyse dieses Zusammenhangs greifen Robert Salais und Michael Storper (1993; 1997), an die wir in diesem Punkt anknüpfen, die von Knight (1921) eingeführte Unterscheidung zwischen Risiko (risk) und (wirklicher) Ungewissheit (real uncertainty) auf. Risiko steht dabei für Produktions- und Absatzbedingungen, die sich soweit standardisieren lassen, dass sich die jeweiligen Unsicherheiten hinreichend genau abschätzen und beherrschen lassen. Ungewissheit steht demgegenüber für Handlungsbedingungen, unter denen das so nicht möglich ist, und unter denen die für wirtschaftliches Handeln notwendige Verlässlichkeit auf andere Weise gewährleistet werden muss. Aufbau bzw. Erhalt von Vertrauen - hier durchaus unemphatisch begriffen als wechselseitige Erwartungssicherheit - wird in diesen Fällen zu einer wichtigen Komponente der Unternehmensstrategie.

Auf der Grundlage dieser Unterscheidung lassen sich vier idealtypische Konstellationen von Produkten bzw. Produktstrategien unterscheiden, wobei Unternehmen

bzw. Produktionszusammenhänge jeweils als mehr oder weniger komplexe Mischungen begriffen werden müssen:

- die Herstellung industrieller Standardprodukte⁸ für anonyme Märkte nach dem klassischen Muster industrieller Massenproduktion: Produktentwicklung und Absatzplanung erfolgen hier auf der Basis statistisch konsolidierter Markterhebungen und Absatzprognosen durch die Produzenten. Bei den Arbeitskräften werden industrielle Standardkompetenzen vorausgesetzt, die aber in komplexen Arbeitszusammenhängen an kapitalintensiven Aggregaten eingesetzt und in längerfristigen Anlern- und Kooperationsprozessen individuell und kollektiv weiterentwickelt werden. Die so begründete kollektive Kompetenz bildet eine wesentliche Grundlage für die Erreichung von Qualitätsstandards und Kostenzielen;
- die Herstellung kundenspezifischer Standardprodukte: In diesem Fall erfolgt die Produktion im Kundenauftrag und nach bestimmten Kundenvorgaben, deren Abwicklung lediglich allgemein verfügbare Standardkompetenzen voraussetzt. Nach der Marktseite hin ergeben Auftragsabhängigkeit und Preiskonkurrenz hier ein drastisches Übergewicht der Kunden; intern kann der Kostendruck angesichts der beliebigen Ersetzbarkeit von Arbeitskräften weitgehend weitergegeben werden. Diese Konstellation begründet die im Globalisierungsdiskurs in den Mittelpunkt gestellte Verlagerungsliga bzw., wo Entfernung und Zeit als kritische Größen dem entgegenstehen, die Domäne hoch flexibler, prekärer Arbeitsverhältnisse;
- die Herstellung kundenspezifischer Spezialprodukten: Sie erfolgt ebenfalls auf der Grundlage speziel-

8 Die Qualifizierung „industriell“ bezeichnet hier, wie im englischen und französischen Sprachgebrauch, einen Typus von Produktionsorganisation und Marktbezug und nicht die materielle Güter- im Unterschied zur Dienstleistungsproduktion. Das im Beitrag von Wittke, Hanekop und Tasch in diesem Heft behandelte Strategieproblem von Handy-Anbietern kann in diesem Sinne durchaus als Suche nach einer industriellen Produktstrategie für sehr komplexe Kundenanforderungen begriffen werden.

ler Kundenanforderungen, zu deren Abarbeitung hier aber komplexe, zugleich spezialisierte und breit anwendbare, nicht kurzfristig aufzubauende oder einzukaufende Kompetenzen notwendig sind. Basis der Auftragsvergabe ist das Vertrauen von Kunden in den Spezialistenstatus des Herstellers und dessen Fähigkeit, anspruchsvolle, nicht alltägliche Probleme zu bewältigen. Und diese Spezialistenkompetenz wiederum gründet auf komplexen und verlässlichen Kooperationszusammenhängen innerhalb des Unternehmens, die einer allein mit Kostenzielen und Finanzparametern operierenden Steuerung Grenzen setzen;

- die Herstellung unspezifischer Spezialprodukte, von Salais und Storper in ihrer Systematik als „Innovationswelt“ apostrophiert: Der Einsatz hochgradig spezialisierter Kompetenzen für unspezifische Kundennachfrage ist traditionell vor allem in der Form öffentlich finanzierter Grundlagenforschung institutionalisiert, wo die öffentliche Förderung die (noch) nicht vorhandene und daher nicht konsolidierbare Nachfrage kompensiert. Bis zu einem gewissen Grad kann man die sehr frühe, „explorative“ Forschung in Pharma- und manchen Großchemieunternehmen dazu rechnen, außerdem mit Risikokapital finanzierte Technologieunternehmen etwa im Bereich der Bio- und Gentechnologie, wobei dies eher als Übergangskonstellation angesehen werden muss. Allen diesen Konstellationen ist ein prekäres Verhältnis zwischen spezifischer, längerfristiger Mittelbindung und im strengen Sinne ungewissen Marktaussichten eigen, das durch institutionelle Förderung oder durch die Einbindung in Geschäftsmodelle kompensiert wird, in denen eine andere Produktstrategie dominant ist. Eine neuere Entwicklung in diesem Bereich bilden Geschäftsmodelle, die allein auf der Patentierung von Marken, Produktkonzepten oder Geschäftsideen beruhen, während die Produktrealisierung vollständig nach außerhalb vergeben wird, über Auftragsfertigung oder im Rahmen von Franchise-Systemen.

Wie bereits deutlich gemacht, müssen insbesondere große Unternehmen als komplexe Gemengelagen dieser idealtypischen Konstellationen begriffen werden. So wird man in der Industrie etwa die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen typischerweise der dritten, die eigentliche Produktion der ersten, Instandhaltungsfunktionen sowohl der dritten als auch der zweiten Konstellation zurechnen können. Wichtiger als Versuche solcher Zuordnungen ist es, den Punkt festzuhalten, dass die selben Funktionen je nach der konkreten Produktstrategie des Unternehmens in ihrem Status variieren. Am Beispiel der Instandhaltung in der Chemieindustrie: Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob Instandhaltungsleistungen als einzeln zu verrechnende Standarddienstleistungen definiert werden, die jeweils für sich mit externen Angeboten verglichen werden können, oder ob ihr Produkt in der umfassenden Garantieleistung gesehen wird, die sich auf die Verfügbarkeit und auf die kontinuierliche Weiterentwicklung von Anlagentechnologien und Verfahren bezieht. Und die Beantwortung dieser Frage wiederum hängt vom Endproduktprofil des Unternehmens ab, im konkreten Fall der chemischen Industrie etwa davon, ob die Bedienung bestimmter Marktsegmente angestrebt wird, oder aber die Abdeckung eines breiten Produkt- und Anwendungsportfolios auf der Basis von hoher Produktionseffizienz und kontinuierlicher Weiterentwicklung von Anlagentechnologien.

Offensichtlich werden diese Fragen nirgends ein für allemal beantwortet; die Antworten wechseln vielmehr im Lauf der Zeit. Deshalb dürfen diese Konstellationen auch in ihrer heuristischen Form nicht als statisches Klassifikationssystem genommen werden, mit dessen Hilfe sich Produkte definitiv mit bestimmten unabdingbaren Produktionsvoraussetzungen verknüpfen lassen. Sie verweisen vielmehr auf die Implikationen einer Produktstrategie zu einem gegebenen Zeitpunkt, und die Veränderung dieser Implikationen bildet ein zentrales Moment von Unternehmensstrategien und des über sie bewirkten wirtschaftlichen Wandels. Die Fähigkeit zu entwickeln, kundenspezifische Spezialprodukte als Standardprodukte herzustellen, dadurch von jenen an-

spruchsvollen Bedingungen unabhängig zu werden, und neue Produkte zu entwickeln, für die man eben diese Kompetenzen braucht, sind unterschiedliche und gleichermaßen verbreitete strategische Optionen. Und in vielen Fällen sind beide Teil ein und derselben Unternehmensstrategie.

Einer Ideallinie finanzmarktorientierter Geschäftsmodelle kommen am ehesten solche Konstellationen nahe, die hoch spezialisierte und breit anwendbare Spezialkompetenz in Bereichen der Produkt- und Konzeptentwicklung mit einer Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen verbinden, die über die kundenspezifische Zulieferung von Standardprodukten erfolgt, mit dem innovativen Kernunternehmen als Kunde, Lizenz- oder Franchisegeber. Die Sportartikelfirma Nike ist das am häufigsten zitierte Beispiel; die Global Player der IT-Branche wie des Hotelgewerbes folgen weitgehend dieser Linie, die schließlich auch in den strategischen Überlegungen zur Entwicklung der Automobil-, der Chemie- und Pharmaindustrie und anderer Branchen präsent ist.

Die Frage der Perspektiven und Modalitäten einer Finanzialisierung der Automobilindustrie stellt sich somit unter zwei Aspekten. In welchem Maße unterliegt die Branche dem Druck der Finanzmärkte und ihrer Meinungsführer? Im Kern betrifft das die Frage nach den Hebeln, über die die betreffenden Ansprüche geltend gemacht werden. Und in wieweit laufen Managementstrategien darauf hinaus, Produktstrategien und Produktionskonfigurationen so zu verändern, dass die Reichweite finanzieller Steuerungsinstrumente erweitert werden kann?

2. Finanzialisierung als industrielle Restrukturierung in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie, die paradigmatische Branche des Fordismus, liefert ein Musterbeispiel für das Spannungsverhältnis von industrieller Realökonomie und dem neuen Regulierungsanspruch der Finanzmärkte. Die Notwendigkeit, die Unternehmensstrategie im Hinblick auf Finanzmarktnormen bzw. in der Begrifflichkeit des Shareholder-value-Management zu begründen, ist allgemein etabliert, nicht zuletzt auch in der Folge exemplarischer Shareholderinterventionen, wie etwa bei General Motors Anfang der 90er Jahre. Auch bei den deutschen Herstellern kam die Botschaft der financial community mit gewisser zeitlicher Verzögerung in den 90er Jahren an. Jürgen Schrempp, der neue Vorstandsvorsitzende bzw. CEO beim noch wesentlich auf seine deutsche Produktionsbasis konzentrierten Premium-Hersteller Daimler Benz bekannte sich offen als Protagonist des Shareholder Value, und ließ ersten praktischen Signalen wie der Umstellung der Rechnungslegung nach US-GAAP alsbald den Paukenschlag des Mergers mit Chrysler folgen, der freilich, wie oben bereits angemerkt, zumindest zum Teil auch als „Spiel gegen das Spiel“ begriffen werden muss. Der Volumen-Hersteller Volkswagen blieb, gestützt auf seine spezifische corporate governance mit erheblicher staatlicher Beteiligung und einem starken, institutionell abgesicherten Einfluss von Arbeitnehmervertretern, länger eher spröde und sperrig gegenüber Analysten und Investoren, signalisierte aber im Jahr 2000 seine Öffnung mit einer direkt an den Vorstandsvorsitzenden Piech berichtenden Beauftragten für investor relations mit Sitz in London. Dem folgte die Ankündigung der Umstellung der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung auf die International Accounting Standards (IAS) für 2001 und der Übergang von der Umsatzrendite zur Kapitalrendite als zentraler Zielgröße einer nunmehr „wertorientierten“ Unternehmenssteuerung. Die anvisierte Zielmarge von 9 bis 11 % wurde bislang immer noch verfehlt, gleichwohl gewinnt bei den Analysten die Einschätzung an Boden „VW got the message“ (so ein Analysten-Report

der Deutschen Bank). Diese und andere Finanzmarktnormen, wie Quartals- und Segmentberichterstattung, Roadshows usw. sind mittlerweile auch in der deutschen Automobilindustrie Standard, sieht man von Porsche einmal ab.

Auf der anderen Seite verfehlen die Endhersteller wie die Zulieferer notorisch die Kapitalverzinsungsnormen der Finanzmärkte bzw. ihrer Deutungsautoritäten. Entsprechend fallen industrielles Gewicht und Kapitalmarktbeurteilung deutlich auseinander. So rangiert beispielsweise General Motors, die globale Nummer eins der Branche, unter den Unternehmen weltweit dem Umsatz nach auf Rang 1, nach der Beschäftigtenzahl auf Rang 2, beim Nettoprofit immerhin auf Platz 14, gemessen am Börsenwert jedoch lediglich auf Platz 126. 112 höher bewertete Unternehmen verdienen weniger, zum Teil nur einen Bruchteil dessen, was GM erwirtschaftet (Fortune 2000; Financial Times 2000). Die Verhältnisse in den übrigen Unternehmen variieren diese Grundlinie im einen oder anderen Detail.

Die Macht der Finanzmärkte, diese dauerhafte Verletzung ihrer Normen zu sanktionieren, ist gleichwohl offenkundig begrenzt. Solange Autos populär sind, die Ansprüche an ihre Qualität steigen und die Probleme mit den Finanzmarktnormen alle Produzenten gleichermaßen treffen, ist die Branche als ganze vor den Finanzmärkten weitgehend sicher. Und die individuelle Sanktion niedriger Aktienbewertung, die Übernahme durch andere Wirtschaftsakteure ist hier absehbar eine brancheninterne Perspektive. Automobilunternehmen zu übernehmen macht nur Sinn für andere Automobilunternehmen. Die Relevanz der niedrigen Aktienbewertung von Automobilunternehmen besteht deshalb - so unsere These - in erster Linie in den Möglichkeiten, die sie einzelnen Unternehmen im Rahmen einer industriellen Restrukturierung und Konsolidierung, möglicherweise auch Neukonturierung der Branche (vgl. Froud u.a.) eröffnet. Automobilunternehmen unterscheiden sich in diesem Punkt wesentlich von Unternehmen mit einer heterogeneren, an von einander unabhängigen Märkten ausgerichteten Produktpalette wie z.B. Chemie- und

Pharmaunternehmen, breit diversifizierten Elektronik- und Telekommunikationsherstellern oder der Daimler-Benz AG in der Phase als Technologiekonzern.

Die Kehrseite dieser These besteht darin, die interne Finanzialisierung von Automobilunternehmen als Moment industrieller Restrukturierung zu begreifen, die sich zwar an Normen und Anforderungen der Finanzmärkte orientiert und legitimiert, die aber nicht eine „produktivistische“ durch eine „finanzialisierte“ Logik zu ersetzen vermag. Das gilt mit Einschränkungen auch dort, wo der Ausbau von Finanz- und sonstigen Dienstleistungsaktivitäten ein bedeutsames Moment der Neuausrichtung bildet (Froud u.a. 2000b). Denn Entwicklung und Rentabilität dieser neuen Bereiche hängen, soweit wir sehen, wesentlich an der Fähigkeit, attraktive Automobile auf dem Markt anzubieten und zu verkaufen. Solange diese Abhängigkeit vom Produkt besteht, bleibt Finanzialisierung hier ein Mittel zur Weiterentwicklung industrieller Produktion unter kapitalistischen Bedingungen und an die für Entwicklung und Erstellung bestimmter Produkte jeweils erforderlichen Kompetenzen und Kooperationsprozesse gebunden.

2.1. Segmentierung und Kontextsteuerung: Finanzialisierung intern?

Mit der strikten Konzentration auf Kernkompetenzen oder besser Kerngeschäfte, der Verminderung von Fertigungstiefen und der betriebswirtschaftlichen Dezentralisierung über Segment- und Profit-Center-Strukturen tragen die Automobilunternehmen einerseits allgemeinen Normen der financial community Rechnung, und sie schaffen zum anderen die organisatorischen Ansatzpunkte dafür, bei der Steuerung des Produktionszusammenhangs Finanzparameter und Marktmechanismen allgemein zur Geltung zu bringen. Eine zentrale Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Einführung interner Kunden-Lieferantenbeziehungen und die Ermächtigung der Kunden, zwischen internem oder Außenbezug frei zu entscheiden. An die Stelle der organisatorisch-technischen Integration der Produkterstellung tritt so die

ökonomische Zusammenführung jeweils für sich kostenoptimierter Einzelstufen und -segmente. Im Bereich der Kernfertigung erfüllt die interne Konkurrenz von Standorten um Produktionsumfänge die entsprechende Funktion: qualitative Vergleichbarkeit ermöglicht Entscheidungen nach finanziellen Kosten- und Ertragsgrößen. Auch wenn das Beschwören des Unternehmertums im Unternehmen auf der Ebene von Meistern oder gar Einzelmitarbeitern der euphemistischen *empowerment*-Rhetorik zugerechnet werden kann; auf den Ebenen darüber gewinnt die Vorstellung vom Unternehmen als Komplex von jeweils für sich zu betrachtender und zu optimierender Einzelinvestitionen organisatorische Realität.

Wir werden unsere These, dass der umstandslosen Durchsetzung einer solchen Finanzialisierung von Produktionszusammenhängen soziale Bedingungen des Kundenbezugs und vor allem der Produkterstellung entgegenstehen, und dass von daher eher mit einer spannungsvollen Entwicklung von einer mehr oder weniger prekären Balance zur nächsten zu rechnen ist, im folgenden an drei Aspekten demonstrieren: der Organisation der Produktentwicklung, der Realität interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der Bedeutung von Standorthierarchien in der Standortkonkurrenz. Die Beschränkung auf deutsche Automobilunternehmen bzw. in Deutschland ansässige Töchter von US-Automobilkonzernen erscheint an dieser Stelle vertretbar.

2.1.1. Zentralisierung und Outsourcing in der Automobilentwicklung

Während seit den 90er Jahren in den Fertigungsbereichen die skizzierten Dezentralisierungs- und Finanzialisierungstendenzen Platz greifen, findet sich im Bereich der Fahrzeugentwicklung eine gegenläufige Tendenz. Die Entwicklung wird zentralisiert bzw. bislang schon zentralisierte Entwicklungen bleiben in dieser Position erhalten. Diese Ausrichtung wird vom Management unter Verweis auf die Produktidentität und die durch diese gestellten Kohärenzanforderungen begründet, exempla-

risch in der folgenden Äußerung des Leiters eines Aggregate-Centers bei Mercedes-Benz:

„Wir haben einen Anspruch, ein funktionierendes Gesamtfahrzeug zu haben. Das heißt, bei uns ist immer im Vordergrund - im übrigen auch in anderen Automobilfirmen, soweit ich da informiert bin - ein Fahrzeug zu haben, das in sich selber integriert und optimiert ist. Deshalb muss die Entwicklung als gesamter Umfang sicherlich räumlich nebeneinander sein. Dort sind die Hauptinformationswege und die Hauptkontakte entwicklungsseitig geknüpft. Das ist die Grundidee für das Vorbereitungszentrum, das wir in Sindelfingen angesiedelt haben“ (DC, CL A), und in das mit Zustimmung der jeweiligen Centerleiter bislang dezentrale Aggregateentwicklungen überführt wurden. Bei Volkswagen wird entsprechend ein empfindlicher Rückstand im Getriebebereich auf die fehlende Nähe der Getriebeentwicklung insbesondere zur Motorenentwicklung zurückgeführt. Bei Audi bleibt die Motorenentwicklung, abgesehen von einer fertigungsnahen Anpassungs- und Verfahrensentwicklung, im Ingolstädter Entwicklungszentrum, obwohl die gesamte Motorenfertigung nach Győr/Ungarn verlagert worden ist.

Diese Strukturen bleiben von der stärkeren Gewichtung finanzieller Parameter keineswegs unberührt. Das gilt für die inhaltliche Ausrichtung der Entwicklungsprojekte, bei der die Kostenziele für das Produkt eine ganz entscheidende Rolle spielen. Und es gilt unmittelbar für die Entwicklungstätigkeit, die mit eindeutigen Budgetvorgaben zurechtkommen muss. Diese wirken hier aber im Sinne einer mit Zielvorgaben operierenden Kontextsteuerung, sie strukturieren den Kooperationszusammenhang nicht selbst. Budgets bilden den Rahmen, innerhalb dessen eine komplexe, zugleich hoch spezialisierte und breit ausgelegte Belegschaft nach eigenen Kooperationsprinzipien und -routinen operiert. Definitiv zu enge Budgetrestriktionen führen nicht zu einer weiteren finanziellen Durchdringung der Abläufe, sondern zu Dysfunktionalitäten und Pannen.

Zu den Instrumenten, die intern zur Anwendung kommen, gehören allerdings - und das relativiert unsere Feststellungen zu einem gewissen Grade - die Spezifizierung von Kernkompetenzen und das Treffen von make-or-buy-Entscheidungen durch die Entwicklung selbst. Engineering-Dienstleister stellen eines der am stärksten wachsenden Segmente der Automobilzulieferer. Die Konsolidierung und Weiterentwicklung der kollektiven Entwicklungskompetenz und der sie tragenden Kooperationszusammenhänge, sowie die Senkung interner, relativ fixer Kosten durch die Nutzung einer externen Anbieterperipherie bilden somit zwei Seiten einer Medaille. Allerdings handelt es sich um Anbieter aus prinzipiell der gleichen Liga, von denen nicht Standard-, sondern spezialisierte Dienstleistungen eingekauft werden. Das Ergebnis ist somit nicht die finanzielle Durchdringung der Entwicklungstätigkeit, sondern die Begründung spezifischer Kunden-Lieferanten-Beziehungen, wobei niedrige Kosten nicht das dominierende Kriterium sind.

2.1.2. Standortpolitik und interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Kunden-Lieferanten-Beziehungen können in dem Maße die Finanzialisierung von Produktionszusammenhängen bewirken, in dem sich die jeweiligen (Teil)Produkte standardisieren und auf der Basis schlichter Kostengesichtspunkte zusammenführen lassen. Standardprodukte dieser Art werden nirgends mehr innerhalb von Automobilunternehmen gefertigt, sondern von außen bezogen. Insofern ist bei internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen grundsätzlich nur mit mehr oder weniger weit reichenden relativen Finanzialisierungsspielräumen zu rechnen. Je komplexer und anspruchsvoller das zu produzierende Automobil, so unsere These, desto spezifischere Teilprodukte und desto höhere Integrationsansprüche sind zu erwarten.

Das zentrale Motoren- und Aggregatewerk von Mercedes-Benz in Untertürkheim ist seit 1992 in Center aufgeteilt, mit jeweils eigener Kostenverantwortung und -

mit Ausnahme der Motorenfertigung - in Konkurrenz mit externen Anbietern. Diese externe Konkurrenz ist nicht nur hypothetisch. Bei Getrieben und Achsen kommen regelmäßig auch externe Anbieter zum Zuge; bei Achsen etwa kommt nur ungefähr die Hälfte vom internen Lieferanten. Unter dem Gesichtspunkt kostenrelevanter interner Lieferbeziehungen bzw. Einsparpotentiale verdient das Gießerei- und Schmiedecenter Beachtung, weil Gießerei- und Schmiedeprodukte in der Branche typischerweise von außen bezogen werden, weil sie auch hier ausdrücklich nicht zur Kernfertigung gerechnet werden, und weil die zumindest teilweise Ausgliederung durchaus in der Debatte war (DC, WL U). Dass das Center in vollem Umfang intern erhalten und durch hohe Investitionen modernisiert und längerfristig gesichert worden ist, ist entscheidend auf die Initiative der Kunden in den Aggregatecentern zurückzuführen, die sich - durchaus vor dem Hintergrund negativer Erfahrungen - der Möglichkeit des billigeren Außenbezugs bei kritischen Teilen bewusst begeben: „Da kommt keiner, der sagt: Also nein, ich habe meinen Motor, der ist zu teuer, jetzt hole ich meine Zylinderköpfe irgendwo anders“ (DC, CL A).

Den Hintergrund für diese Position bilden nicht in erster Linie Bedenken hinsichtlich der Kompetenzen externer Anbieter, sondern ein Verständnis strategischer Kernkompetenz, das gerade in der centerübergreifenden integrierten Prozesskette seine Grundlage hat:

„Unser Vorteil ist, dass wir hier, nur scheinbar gestört von Organisationsschnittstellen - die gibt es aber in der praktischen Arbeit nicht - die komplette Prozesskette abbilden können, vom Ur- und Umformen bis hin zum fertigen Aggregat“ (DC, CL G).

Konkret besteht der Vorteil einerseits in extrem kurzen Rückkoppelungsschleifen, wenn bei der Weiterverarbeitung Probleme oder Änderungsbedarfe auftreten. Vor allem aber liegt er in dem hohen Problemlöse- und Innovationspotential, das die enge werksübergreifende Kooperation eröffnet. Als Beispiel wird die Entwicklung eines Verfahrens angeführt, das es ermöglicht, ein sehr komplexes Teil, das bislang aufwendig bearbeitet werden musste, einbaufertig zu schmieden:

„Das ist ein Verfahren, das wir in Interaktionsschritten sehr intensiv erarbeitet haben mit unseren Kollegen dort drüben. Mit einer externen Schmiede, einfach vom Besitzer her, aber auch von der räumlichen Anordnung her, wäre dieses Thema nie zu machen gewesen. Das gibt es an vielen anderen Beispielen auch. Für mich sind die Schmiede und die Gießerei in Untertürkheim unverzichtbar“ (DC, CL A)

Dass diese Strategie ihren Preis hat und sich auf der Ebene des einzelnen Centers allenfalls längerfristig rechnet, wird durchaus gesehen aber in Kauf genommen:

„Mir ist bewusst, dass wir für diese enge Prozesskette, für die technologischen Vorteile, die wir haben, hier auch im Verbund mitbezahlen müssen. Dass ein Thema durchaus im Verbund teurer werden könnte, als wenn wir den Billigsten auf dem Markt raussuchen. Wir bekommen aber einen riesigen strategischen Vorteil an dieser Stelle. Wir bekommen einen technischen Vorsprung, der letztendlich auch kundenrelevant ist, den der Kunde durchaus merkt und spürt, wenn es auch wieder im Preis drin ist, weil der Gesamtpreis nach unten geht“ (DC, CL A)

Diese Aggregateverbund-Strategie muss sicherlich im Zusammenhang mit der Produktstrategie von Mercedes-Benz als Premiumanbieter gesehen werden, bei dem Kostengesichtspunkte unter der Bedingung technischer Exzellenz des Endprodukts stehen. Nichtsdestoweniger sind die Kostengesichtspunkte gerade für die Aggregateproduzenten zentral, wie die Bedeutung konkurrierender Lieferanten zeigt. Von daher handelt es sich hier durchaus um eine kostenorientierte Strategie, die bei der Erreichung ihrer Kostenziele auf direkte, vertrauensbasierte Kooperation anstelle marktförmiger interner Beziehungen setzt.

Hinzu kommt, dass die Premiumstrategie selbst und ihre produktstrategischen Implikationen keineswegs eindeutige Prämissen darstellen, die dann im Detail kostenoptimal umzusetzen wären. Die im Zusammenhang mit der Chrysler-Fusion getroffene Festlegung, dass nur Mercedes-Motoren in einen Mercedes eingebaut werden, ebenso wie die heute unangefochtene Stellung des Stuttgarter Motorenwerks sind Ergebnisse in hohem Maße kontroverser Bargaining-Prozesse zwischen Konzern-

management und zentralen Planern einerseits und operativem Management andererseits, bei dem die Einbindung von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaft eine zentrale Rolle spielte, und die letztlich auf der Basis von Kosten ausgetragen und entschieden wurden.

Den Anstoß dazu lieferten die für zwei strategische neue Produkte zuständigen Vertriebschefs mit der Feststellung, dass der Kunde sowieso nicht unter die Motorhaube sehe, dass er primär am Preis interessiert sei, und dass daher der externe Bezug von Motoren durchaus in Betracht gezogen werden müsse. Auf Vorstandsebene folgte man dieser Linie so nicht, sondern setzte stattdessen auf den Aufbau eines neuen Motorenwerks im benachbarten Ausland. Dabei ging es neben Kostengesichtspunkten für das konkrete Motorenprojekt aus der Sicht der Zentrale auch darum, den Neubau auf der grünen Wiese für ein effizient geplantes und entsprechend transparentes Produktionssystem zu nutzen, anstelle des historisch gewachsenen, durch komplexe und vielfach informelle interne Sozialbeziehungen charakterisierten im Stammwerk. Im Kern der Auseinandersetzung, die schließlich zugunsten des alten Standorts ausging, stand somit die in Kosten gemessene Leistungsfähigkeit der Kooperationszusammenhänge am alten Standort. Aus der Sicht des Werksleiters:

„Wir hatten das große Glück, dass der Produktentwicklungschef dafür (für den betreffenden Motor) auch Produktionschef geworden ist. Wir haben diesen Mann für beides verantwortlich gemacht. Der hatte jetzt immer mehrere Optionen, nämlich ein optimiertes Produkt, eine optimierte Produktion oder einen Kompromiss aus beidem, auf den man sich in sehr intensiven Round-Table-Gesprächen zu bewegt hat. Und nur dadurch, und nicht durch die gewerkschaftlichen Konzessionen, ist es gelungen, sondern aufgrund des Dreigangs aus produktionsorientierter Produktentwicklung, einem entsprechend gestalteten Produktionsprozess und der darin begründeten Möglichkeit, den Produktionsprozess und seine gesamte Anlagentechnik so zu vereinfachen, dass auch Möglichkeiten zu einer entsprechenden Anlagenproduktivität gegeben waren (...). Diese Prozessdurchdringung und Transparenz vom Produkt über den Produktionsprozess bis hin zum Lieferanten hatte das eine Ziel, dass am Ende [x] DM dabei herauskommt, alles was darüber hinaus geht, ist zuviel (...). Wenn ich Ihnen heute unsere Kosten pro Stunde zeige, dann gibt es kein Unternehmen der Automobilindustrie, das höhere Löhne

hat als dieser Standort hier. Trotzdem produzieren wir heute hier einen Motor zu einem Preis, der absolut Weltmarktstand hat“ (DC, WL U).

Die Produktstrategie erweist sich hier weit weniger als Prämisse denn vielmehr selbst als Resultante aus politischen Aushandlungsprozessen, wobei sich die Leistungsfähigkeit von Kompetenz- und Kooperationszusammenhängen, die intern nicht über reine Finanzparameter gesteuert werden können, sehr wohl an harten Kostenvorgaben erweisen muss und offenbar auch kann. Dass Essentials der im Zeichen des Shareholder-Value-Managements wiederum betonten Premium-Markenstrategie auf diese Weise erhalten werden müssen, verweist im übrigen auf eine gewisse Fragilität, die im Zuge verstärkter Ausrichtung an Finanzmarktnormen in die Produktstrategiebildung kommt. Wir kommen auf diesen Punkt im abschließenden Abschnitt zurück.

Die hier näher betrachtete Konstellation lässt sich nicht umstandslos verallgemeinern. Im Volkswagen-Konzern etwa, in dem Motoren ebenfalls als Kernkompetenz gelten, herrscht zwischen fünf Motorenstandorten rege Kostenkonkurrenz. Und das ehemalige Motorenleitwerk in Salzgitter gilt vor diesem Hintergrund heute als eines der schwächsten Glieder im Konzern. Nichtsdestoweniger lässt sich zeigen, dass diese Kostenkonkurrenz auf der Basis komplexer Kompetenz- und Kooperationszusammenhänge an den jeweiligen Standorten ausgetragen wird. Der phänomenale Aufstieg des Audi-Motorenstandorts in Győr, der ursprünglich tatsächlich als Billigstandort für einfache Aufgaben geplant war, beruht gerade darauf, dass hier an eine gewachsene Industriekultur und die entsprechenden Kompetenzen angeknüpft werden konnte, deren Potentiale gezielt genutzt und weiterentwickelt werden. Unsere These: Solange nicht durch radikale Produktinnovationen - etwa die Ersetzung von Verbrennungsmotoren durch Brennstoffzellen - grundlegend andere technologische Parameter ins Spiel kommen, wird der Anteil nicht oder nur begrenzt standardisierbarer Produktionsbeziehungen in der Automobilproduktion eher zunehmen, soweit es die entwickelten Automobilmärkte betrifft. Daraus folgt dann auch, dass das Spannungsverhältnis zwischen finanzi-

erter Kontextsteuerung und sozialen Eigenlogiken von Arbeitszusammenhängen nicht aufgelöst wird, sondern als Triebkraft einer fortwährenden Umstrukturierung der Branche wirksam bleibt.

2.1.3. Standorthierarchien und Standortkonkurrenz

Die Errichtung von Auslandsstandorten, die Integration neuer und alter Produktionsstandorte in kontinentalen, teilweise auch globalen Produktions- und Zulieferzusammenhängen und die allgemeine Einführung von Cost- und Profitcenter-Strukturen haben in den 90er Jahren auch bei den Kernkompetenzen bzw. Kerngeschäften Finanzparameter zu zentralen Steuerungsgrößen gemacht. Während der primär produktionsorientierte Strang der Globalisierungsdebatte hier unter dem Stichwort „Aufspaltung der Wertschöpfungskette“ den produktionsökonomischen Zusammenhang geographisch auseinanderliegender Standorte betont, stellt die Finanzialisierungsthese auf die weitgehende Lockerung solcher Zusammenhänge ab, die relativ umstandslose Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen ermöglicht. Von einer Entwicklung in dieser Richtung könnte in dem Maße die Rede sein, in dem die Standortkonkurrenz um Investitionsmittel tatsächlich nach Kosten- bzw. Renditegesichtspunkten bei weitgehend gleichen Bedingungen ausgetragen und entschieden würde.

Dies ist ganz offenkundig nicht der Fall. Zwar sind systematisches, kontinuierliches Benchmarking, Standortvergleiche und Standortkonkurrenz im globalen Maßstab Standard in nahezu allen Automobilunternehmen, und kein Standort ist davon ausgenommen. Nichtsdestoweniger gelten für unterschiedliche Standorte unterschiedliche Bedingungen. Ungeachtet dezentraler Cost- und Profitcenter-Strukturen handelt es sich bei den traditionellen Stammsitzen weiterhin um komplexe Konglomerate, die um Kerngeschäfte herum organisiert sind und von komplexen, langfristig aufgebauten Voraussetzungen und Kompetenzen sowohl innerhalb der Organisation wie im regionalen Umfeld abhängen. Und

weder bei den deutschen Produzenten, noch bei den deutschen Töchtern von GM und Ford ist eine Tendenz zum grundsätzlichen Rückbau dieser herausgehobenen Position der Stammsitze erkennbar. Auf die Position der Stuttgarter Stammwerke von Mercedes Benz im Rahmen von DaimlerChrysler sind wir bereits eingegangen. Auf der selben Linie investiert General Motors Milliardenbeträge in die Restrukturierung des alten Stammsitzes in Rüsselsheim, trotz der hohen Produktivität des in den 90er Jahren auf die grüne Wiese gebauten Eisenacher Montagewerks, das für einen ganzen Produktzyklus konzernweit als Referenzwerk gedient hatte, das aber wegen geringer regionaler Vernetzung im Falle eines drastischen Abschwungs als der am ehesten gefährdete deutsche Standort gilt. Und das Hauptwerk von VW in Wolfsburg, das nicht nur der bei weitem größte europäische Automobilstandort ist, sondern zugleich auch der mit den höchsten Durchschnittskosten innerhalb des Konzerns, ist in letzter Zeit durch den Aufbau eines umfänglichen lokalen Zuliefernetzwerks und durch die Schaffung der „Autostadt“ gestärkt worden, eines extravaganteren Erlebnis- und Dienstleistungs- und Gastronomiekomplexes. Bei der Entwicklung dieser Standorte spielen offenkundig Gesichtspunkte jenseits reiner Kostenkalküle eine entscheidende Rolle, vor allem solche, die sich auf die lokale und regionale Bindung unverzichtbarer Kompetenzen beziehen. Entsprechend groß ist bei Standortentscheidungen die Bedeutung komplexer sozialer Aushandlungen und Interessenarrangements. Nicht ausgeschlossen ist freilich, dass sich weniger komplexe Standorte zu einer Art Standortperipherie entwickeln, deren Ausbau oder Einschränkung in weit stärkerem Maße nach rein finanziellen Gesichtspunkten gesteuert werden könnte. Hier stünden dann die überbetrieblichen Aushandlungs- und Interessenvertretungsstrukturen auf dem Prüfstand, die in diesen Unternehmen bislang allerdings erhebliches Gewicht haben. Für die Stammsitze ihrerseits gilt, dass sie zwar in ihrem Bestand nur begrenzt von reinen Finanzparametern abhängen, dass die Auseinandersetzung um das Gewicht entsprechender Steuerungsinstrumente in ihrem Inneren aber eine immer größere Rolle spielt. Man kann ganz sicher davon ausgehen, dass die Ver-

handlungen über das „5000x5000“-Modell bei Volkswagen auf die Branche insgesamt ausstrahlen werden. Bei der Montage eines neuen Kompakt-Van in Hannover und Wolfsburg sollen 5000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden, für die pauschal 5000 DM Personalkosten pro Kopf veranschlagt werden. Die kosten-, termin- und bedarfsgerechte Abwicklung der Produktion fielen in die Verantwortung der Beschäftigten, bei weitgehend deregulierten Arbeitszeiten. So realisiert, lieferte das in der Tat darauf hinaus, dass die Produktion vom Management nur mehr über wenige Finanzparameter gesteuert würde und sich die soziale Organisation der Produktion auf die Ausgestaltung dieser Vorgaben durch Arbeitnehmervertreter und operatives Management beschränkte.

Allerdings ist gerade auch in diesem Fall die Aushandlungskonstellation weitaus komplexer als das zu verhandelnde Konzept. Zwar wurde für die Produktion des neuen Fahrzeugs ursprünglich aus Kostengründen ein Standort in Südeuropa favorisiert. Die Entscheidung für Wolfsburg und Hannover aber fiel bereits, bevor Verhandlungen über „5000x5000“ überhaupt eingeleitet waren. Dabei spielte sicherlich eine Rolle, dass man mit Blick auf das Angebot - 5000 Arbeitsplätze effektiv zusätzlich - sowie auf die hochgradig kooperativen Beziehungen zwischen Unternehmen, Betriebsrat und IG Metall schon davon ausgehen konnte, dass man sich irgendwie einigen werde. Hinzu kam allerdings, dass auch das Produktions- und Entwicklungsmanagement für die Ansiedlung am Stammsitz votierte, um sich beim Bau einer neuen Fahrzeugkategorie auf die know-how-Basis am Ort stützen und diese damit wiederum festigen und weiterentwickeln zu können.

Das absehbare Ergebnis wird ein exemplarischer Bruch mit den Bedingungen des VW-Tarifvertrages sein. In der neuen Geschäftseinheit wird exemplarisch ein neuer Governance-Kompromiss etabliert werden, der ein größeres Gewicht finanzieller Zielvorgaben mit einer beträchtlichen Entstandardisierung der Regelung von Arbeitsbedingungen verbindet. Allerdings bleiben die Vorgaben Vorgaben. Der Erfolg des Modells hängt daran,

dass Prozesse organisationalen Lernens im Sinne kollektiven Kompetenzaufbaus angestoßen werden, die gerade nicht von individualisierten Kosten-Nutzen-Kalkülen bestimmt werden. Von Finanzialisierung im Sinne der Produktions- und Arbeitsorganisation in Analogie zur Finanzmarktlogik kann somit auch hier nicht die Rede sein.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Globalisierung und Finanzialisierung in den 90er Jahren in den hier betrachteten Unternehmen durchweg zwischen den verschiedenen Beteiligungsgruppen ausgehandelt und im Rahmen und unter Rückgriff auf die Strukturen der industriellen Beziehungen realisiert worden sind. Die Machtposition des Managements hat grundsätzlich zugenommen, bleibt aber durch eine eher zunehmende Abhängigkeit von anspruchsvollen Qualifikationen und kollektiven, standortgebundenen Kompetenzen relativiert. Der zunehmenden Bedeutung finanzmarktgetriebener Entscheidungen steht ein beträchtlicher Einfluss von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften über Informations-, Konsultations- und Aushandlungsbeziehungen bei der praktischen Realisierung gegenüber. Entwicklungen im Rahmen der überall bestehenden Eurobetriebsräte lassen mit aller Vorsicht den Schluss zu, dass das auch im länderübergreifenden Rahmen gilt.

2.2. Die Finanzialisierung des strategischen Managements - von der inkrementellen Innovation zur inkrementellen Erosion?

Die bis hierher diskutierten Konstellationen haben vor allem eines gemeinsam: Die in Finanzparametern definierten Vorgaben des strategischen Managements wirken als Kontextsteuerung auf die operativen Bereiche, in denen sie unter Rückgriff auf interne Kompetenzen und Kooperationen umgesetzt werden, die sich ihrerseits nicht in Finanzparameter auflösen lassen. Als handlungsfähige Einheiten bilden die operativen Bereiche Organisationen in der Organisation, das heißt, sie müssen als eigenständige kollektive Handlungszusammenhänge begriffen werden, deren Zusammenhalt und

deren Fähigkeit, als Organisationen zu handeln, auf einem Komplex relativ stabiler Macht- und Einflussbalancen beruht, sowie auf einem Bestand von Konventionen, der es ermöglicht, Fragen von Angemessenheit und Legitimität routinemäßig auf allgemein akzeptierte Weise zu bewältigen. Organisationales Lernen als Aufbau und Weiterentwicklung kollektiver Kompetenz erfolgt damit als Aufbau, Veränderung oder Neustrukturierung dieses Systems aus Macht- und Interessenbalancen und Ungewissheit begrenzenden Konventionen.

Unsere These in diesem Zusammenhang: Die Bedingungen des so verstandenen organisationalen Lernens verändern sich mit der Neuausrichtung des strategischen Managements grundlegend. Die Finanzialisierung der internen Unternehmenssteuerung, mit Divisionalisierung, eigenständiger Ergebnisverantwortung von Geschäftsbereichen und Geschäftseinheiten und der Einführung interner, zum externen Markt hin offener Marktbeziehungen zwischen ihnen, als den wesentlichen Anknüpfungspunkten, begründet eine neue Qualität von Distanz zwischen strategischem Management und operativem Geschäft, und zwar unabhängig davon, ob das strategische Management als Träger reiner Finanzmarktimperative oder als Vertreter eher „produktivistischer“ Optionen fungiert. Diese organisationale Distanz ist in dem Maße unschädlich, in dem das operative Management über genug Spielraum und Ressourcen verfügt, um zwischen beiden Sphären zu vermitteln bzw. die Friktionen zwischen den unterschiedlichen Akteuren abzupuffern. Sie wird dann zum Problem, wenn diese Voraussetzungen aufgezehrt werden. Und es gibt Anzeichen für eine solche Entwicklung.

Als besonders spektakuläres Beispiel für diese Tendenz kann der Konflikt um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall dienen, der 1996 die Mercedes-Benz-Werke erschütterte. Der Konzern hatte die Vorreiterrolle bei dem Versuch der Arbeitgeberverbände übernommen, die Herabsetzung des gesetzlichen Anspruchs erkrankter Arbeitnehmer auf Lohnfortzahlung von hundert auf 80 % für die Metallindustrie zu übernehmen, obwohl dem eindeutige tarifvertragliche Regelungen entgegen-

standen. Diese in Frage zu stellen war und ist zusätzlich deshalb extrem brisant, weil sie auf einen Streik zurückgehen, der im kollektiven Gedächtnis der IG Metall eine herausragende Stellung einnimmt. Das auch von Außenstehenden frühzeitig vorausgesehene Ergebnis des Vorpreschens des Konzern war angesichts massenhafter Proteste und spontaner Warnstreikaktionen der Belegschaften eine eklatante Niederlage sowohl der Konzernleitung als auch - wegen der Signalwirkung des Ereignisses - für die Arbeitgeberverbände insgesamt. Nachfragen bei Vertretern des operativen Managements ergaben durchweg Ratlosigkeit und Unverständnis. Man habe das Ergebnis sehr wohl voraus gesehen, und man habe keine Erklärung für das Vorgehen des Vorstands.

Es gibt weitere, ähnlich gelagerte Beispiele aus Konzernen nicht nur der Automobilindustrie. Und es gibt - und das ist möglicherweise sogar die wichtigere Tendenz - eine verbreitete, branchenübergreifend zunehmende Entfremdung zwischen operativem und Top-Management, weil dessen Agieren die Arbeitsbeziehungen in ihren Bereichen unmittelbar beeinträchtigt, oder weil der Kosten- und Leitungsdruck auf die Bereiche so groß wird, dass das operative Management seine soziale Pufferfunktion immer weniger wahrnehmen kann.

Wenn unsere These richtig ist, dass die Unternehmen mit ihren Produktstrategien von spezifischen kollektiven Kompetenzen und organisationalem Lernen in dem hier zugrunde gelegten Verständnis in Zukunft weiterhin und eher mehr abhängen werden, dann bedroht die hier diskutierte Entwicklung die Kompetenzbasis und Strategiefähigkeit von Unternehmen grundlegend. Ob es dazu kommt, oder ob Konflikte der am Beispiel illustrierten Art oder auch Selbstreflexion im Management als Gegengewichte wirken können, muss an dieser Stelle offen bleiben.

3. Resümee

Kann man von Finanzialisierung als von einer neuen Software für die Automobilherstellung sprechen, wie

wir es im Titel dieses Papers versuchsweise getan haben?

Die Antwort muss differenziert ausfallen, je nachdem, welche Art Finanzialisierung man dabei im Auge hat. Wir haben in diesem Zusammenhang zwischen externer und interner Finanzialisierung unterschieden. Im ersten Fall steht der Einfluss der Finanzmärkte bzw. der financial community und ihrer Meinungsführer auf Unternehmen und Management im Vordergrund; im zweiten die Anwendung finanzmarktorientierter Kennziffern und an Finanzparametern ausgerichteter Systeme bei der Restrukturierung und Steuerung von Geschäftsprozessen durch das Management. Beide können nicht umstandslos als normative Vorgabe und praktische Umsetzung begriffen werden, weil Finanzmarktanforderungen keine eindeutigen, widerspruchsfreien Vorgaben für Geschäftsprozesse auf der Basis der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen hergeben.

Gleichwohl besteht zwischen beiden ein gewichtiger gemeinsamer Nenner: der Anspruch an ökonomisches Handeln auf allen Ebenen, sich über einfache Kosten-Nutzen-Kalküle zu legitimieren. Dieser Anspruch richtet sich vor allem gegen ein „produktivistisches“ Konzept von Synergien, das unter finanziellem Vorzeichen eine radikale Umdeutung erfährt. Fasste man darunter bislang die unterstellten Zusatzerträge komplexer Handlungssysteme, die sich gerade nicht in einfache Kosten-Nutzen-Kalküle auflösen lassen, so erscheint der Begriff unter der neuen Perspektive allein zur Bezeichnung jener Einmaleffekte legitim, die sich aus Einsparpotentialen bei Fusionen ergeben. Ein entsprechender Reduktionismus steht hinter der Identifizierung der Kernkompetenzen von Unternehmen über Kerngeschäftsfelder. In dieser Herausbildung einer einheitlichen Orientierungs- und Legitimationsordnung für Managementhandeln und in deren Umsetzung in die Unternehmens- und betriebliche Sozialorganisation sehen wir die wichtigste übergreifende Dimension von Finanzialisierung. Luc Boltanski und Eve Chiapello sprechen in diesem Zusammenhang von einem „neuen Geist des Kapitalismus“ (Boltanski/Chiapello 1999).

Die Mechanismen, über die dieser neue „Geist“ im Rahmen externer oder interner Finanzialisierung wirksam wird, unterscheiden sich allerdings deutlich. Mit der Ablösung des langfristig engagierten, strategischen Aktionärs durch den nur kurzfristig engagierten Finanzanleger und Minderheitsaktionär wird der Druck von dieser Seite indirekter. Ob und inwieweit die Macht des Managements von dieser Seite her beeinträchtigt oder aber gestärkt wird, hängt davon ab, welche Handlungsoptionen die jeweilige Aktienbewertung ihm oder anderen Akteuren eröffnet. Sie ist dort sehr groß oder sehr klein, wo sich durch Finanzmarktoperationen - Aufspaltung, Fusion, Übernahme, financial reengineering – große Bewertungssprünge erzielen lassen. Sie ist weitgehend unberührt, soweit es um die operative Geschäftstätigkeit geht, weil es keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen operativen Ergebnissen und Finanzmarktbeurteilung gibt. Was sich am Beispiel Daimler Chrysler wie an Entwicklungen in anderen Branchen allerdings ablesen lässt, ist eine Art Selbstbindung, die durch das Spielen der Finanzmarktkarte erzeugt wird: Die Ansprüche und die Enttäuschungsanfälligkeit der financial community steigt auch im Hinblick auf das Niveau der operativen Resultate. Was die Branche als ganze angeht, so lässt sich der Einfluss der Finanzmärkte auf dieser Ebene mit dem der TV-Unternehmen auf den Profifußball vergleichen: Sie beeinflussen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie die Handlungsspielräume einzelner Vereine maßgeblich, sie bleiben aber ihrerseits bei ihren Engagements in diesem Feld davon abhängig, dass ordentlicher Fußball gespielt wird.

Eindeutiger liegen die Verhältnisse auf den ersten Blick bei der internen Finanzialisierung. Hier definieren finanzialisierte Steuerungssysteme die Kriterien und Argumente, nach denen das operative Management sich gegenüber dem strategischen rechtfertigen kann. Sie bestimmen damit, welche Art von Argumentationen für bestimmte Projekte oder eine Geschäftsstrategie ins Feld geführt werden können, und welche nicht. Und sie legen mit der Abgrenzung von Geschäftsbereichsverantwortlichkeiten Rahmen und Perspektive fest, die dabei einzuhalten sind. Das betrifft insbesondere auch die Ent-

scheidung darüber, welche Produkte und Dienstleistungen intern hergestellt, welche von außen bezogen, und welche ganz aufgegeben werden sollen. Allerdings bleibt auch in diesem Fall das Machtübergewicht ein relatives.

Denn soweit es um mehr geht als um den Bezug von Standardkomponenten und Standarddienstleistungen, bleibt die Leistungsfähigkeit der Unternehmen an komplexe Kooperationszusammenhänge und Integrationsprozesse gebunden, die sich allein über Finanzparameter nicht zustande bringen lassen. Das gilt unabhängig davon, ob die entsprechenden Prozesse intern oder über Zulieferbeziehungen organisiert werden. Eine steigende Anzahl von Rückrufaktionen, Kostensteigerungen infolge des Zukaufs ehemals intern vorgehaltener Expertise zu Tagessätzen oder die Entscheidung, bislang von außen bezogene IT-Kompetenz doch intern aufzubauen, sind aus unserer Perspektive Anzeichen dafür, dass die Bedeutung komplexer sozialer Beziehungen mit der Verstärkung marktförmig koordinierter Netzwerkstrukturen nicht sinkt.

Geht man davon aus, dass durch das Spannungsverhältnis zwischen Finanzmarktanforderungen und Realökonomie die Restrukturierungsdynamik in der Automobilindustrie auf Dauer gestellt wird und die angesprochenen Netzwerke zugleich komplexer und variabler werden, dann rückt die Frage in den Mittelpunkt, ob es bei soviel Instabilität eine verlässliche Balance zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken geben kann. Die Fallbeispiele, die wir in den voranstehenden Abschnitten angeführt haben, sprechen dafür, dass die Akteure auf der operativen Ebene über beträchtliche Machtressourcen verfügen, um ein wirksames Gegengewicht zur primären Ausrichtung des Top-Managements an Finanzparametern zu bilden. Die Beispiele einer zunehmenden organisationalen Distanz zwischen Top-Management und operativen Bereichen, insbesondere dem shop floor, deuten demgegenüber an, dass die dabei vorausgesetzte Bindekraft in Erosion begriffen sein könnte. Für die Verhältnisse in der deutschen Automobilindustrie gehen wir davon aus, dass Konflikte wie die ange-

fürten in Verbindung mit dem gerade in dieser Branche fest etablierten System industrieller Beziehungen einen wesentlichen Beitrag dazu liefern können, die Unternehmensstrategien in der Balance zu halten oder sie nötigenfalls neu zu justieren. Sollte sich aus Prozessen der Finanzialisierung dabei eine stabil laufende Software für die Automobilherstellung ergeben, so wird diese mit Sicherheit nicht vom Typus der marktbeherrschenden Einheits- und Standardsoftware sein, sondern eher dem Modell dezentraler Entwicklung und Programmierung entsprechen, das sich mit dem Linux-Label verbindet.

Literatur:

- Aglietta, Michel (1998a): *Le capitalisme de demain*. Paris, Notes de la Fondation Saint-Simon, No. 101.
- Aglietta, Michel (1998b): *Macroéconomie financière*. Paris, La Découverte.
- Beyse, Carsten; Möll, Gerd (2000): Die Achillesferse der Massenproduktion. In: *WSI-Mitteilungen*, vol. 53, No. 2, pp. 123-133.
- Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent (1991): *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boyer, Robert (1987): *La théorie de la régulation*. Paris: La Découverte.
- Boyer, Robert (1999): Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance: Le point sur quelques recherches régulationnistes. In: *L'année de la régulation*, vol. 3, No. 3, pp. 13-76.
- Boyer, Robert (2000): Is a Finance-Led Growth Regime a Viable Alternative to Fordism? In: *Economy and Society*, vol. 29, No. 1, pp. 111-145.
- Chesnais, Francois (1997): *La mondialisation du capital*. Paris, Syros.
- Child, John (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: *Sociology*, vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- Child, John (1997): Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: *Organization Studies*, vol. 18, No. 1, pp. 43-76.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977): *L'Acteur et le Système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cutler, Tony; Waive, Barbara (2001): Social Insecurity and the Retreat from Social Democracy: Occupational Welfare in the Long Boom and Financialisation. In: *Review of International Political Economy*, vol 8, No. 1, pp. 96-117.
- Eller-Braatz, Elke; Klebe, Thomas (1998): Benchmarking in der Automobilindustrie. In: *WSI-Mitteilungen*, vol. 51, No. 10, pp. 442-450.
- Evans, Trevor (2001): Die Rolle finanzieller Faktoren im US-amerikanischen Wirtschaftsboom der 90er Jahre. In: *Prokla* 122, S. 31-46.
- Financial Times 2000: <http://specials.ft.com/ft500/may2001/index.html/>
- Fortune 2000: http://www.fortune.com/indexw.jhtml?channel=list.jhtml&list_frag=list_3column_fortune_500_list.jhtml&list=15&_requestid=274011
- Friedberg, Erhard (1997): *Le pouvoir et la règle*. Paris, Éditions du Seuil
- Froud, Julie; Haslam, Colin; Johal, Sukhdev; Williams, John; Williams, Karel (1997): From Social Settlement to Household Lottery. In: *Economy and Society*, vol. 26, No. 3, pp. 340-372.
- Froud, Julie; Haslam, Colin; Johal, Sukhdev; Williams, Karel (1999): Car Companies and the Challenge of Financialisation. *Paper presented at the 7th GERPISA colloquium, 18-20 June, Paris*.
- Froud, Julie; Haslam, Colin; Johal, Sukhdev; Williams, Karel (2000a): Shareholder Value and Financialisation. In: *Economy and Society*, vol. 29, No. 1, pp. 80-110.
- Froud, Julie; Haslam, Colin; Johal, Sukhdev; Williams, Karel (2000b): Ford's New Policy: A Business Analysis of Financialisation. *Paper presented at the 8th GERPISA colloquium, 8-10 June, Paris*.
- Froud, Julie; Haslam, Colin; Johal, Sukhdev; Williams, Karel (2001): Accumulation under Conditions of Inequality. In: *Review of International Political Economy*, vol. 29, No. 1, pp. 66-99.
- Hanké, Bob (2000): European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry. In: *European Industrial Relations*, vol. 6, No. 1, pp. 35-59.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Jensen, Michael C. (1998): *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Keynes, John M. (1936): *The General Theory of Employment Interest and Money*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Knight, Frank H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, A.H. Kelly.
- Lazonick, William; O'Sullivan, Mary (2000): Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. In: *Economy and Society*, vol. 29, No. 1, pp. 13-35.
- Lipietz, Alain (1990): Après-fordisme et démocratie. In: *Les temps modernes*, vol. 524.
- OECD (1999) : *OECD Principles of Corporate Governance (SG/GG(99)5)*. Paris.

- Orléan, André (Hrsg.) (1994): *Analyse économique des conventions*. Paris, Presses universitaires de France.
- Orléan, André (1999): *Le pouvoir de la finance*. Paris: Odile Jacob.
- O'Sullivan, Mary (2000): *Contests for Corporate Control*. Oxford: University Press.
- Sablowski, Thomas; Rupp, Joachim (2001): Die neue Ökonomie des Shareholder Value. In: *Prokla* 122, pp. 47-78.
- Salais, Robert; Storper, Michael (1992): The four "worlds" of contemporary industry. In: *Cambridge Journal of Economics*, vol. 16, pp. 169-193.
- Scherrer, Christoph (2001): New Economy: Wachstumsschub durch Produktionsrevolution? In: *Prokla* 122, S. 7-30.
- Simon, Herbert A. (1949): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1982): *Models of Bounded Rationality*. Cambridge/Mass., London: MIT Press.
- Storper, Michael (2000): Globalization and Knowledge Flows: An Industrial Geographer's Perspective. In: Dunning, John H.: *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. Oxford New York: Oxford University Press, S. 42-62
- Storper, Michael; Harrison, Bennett (1991): Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990s. In: *Research Policy*, vol. 20, pp. 407-422.
- Storper, Michael; Salais, Robert (1997): *Worlds of Production. The Action Framework of the Economy*. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Strange, Susan (1998): *Mad Money*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.