

Universität Konstanz

Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft
Lehrstuhl für Arbeitspolitik
Sommersemester 2009

Bachelorarbeit – Band 1 von 2 (öffentlich)

Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen

Die Einbindung der Betriebsräte im Automobilsektor

Erstgutachter: Prof. Dr. Berndt Keller

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Sabine Boerner

Lorenz Strittmatter
Matrikelnummer: 01/612742
Heyerstraße 16
64372 Ober-Ramstadt
E-Mail: lorenz.strittmatter@uni-konstanz.de

Lorenz Strittmatter

Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen - Die Einbindung der Betriebsräte im Automobilsektor*

Zusammenfassung – Diese Arbeit befasst sich mit der Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen im Automobilsektor. Die Bereiche, aus denen sich dieses weitgehend unerforschte Feld zusammensetzt, wurden bisher nur separat untersucht. In dieser Studie wird deshalb die Einbindung der Betriebsräte als Organ der deutschen betrieblichen Mitbestimmung an zwei Fallbeispielen von Unternehmenszusammenschlüssen untersucht. Zuvor wird ein erweitertes Merger-Phasen-Modell vorgestellt und eine Einführung in relevante Aspekte der deutschen Mitbestimmung gegeben. Anhand einer explorativen Fallstudie wird in der Synthese des präsentierten Vorwissens die tatsächliche Einbindung der Betriebsräte in die Zusammenschlüsse BMW-Rover und DaimlerChrysler untersucht. Im Ergebnis zeigt sich eine intensive Einbindung der Betriebsräte im Sinne des Co-Managements. Dieser sind jedoch durch rechtliche Aspekte und durch die generelle Komplexität eines Zusammenschlusses Grenzen gesetzt.

Co-determination in Mergers - The Involvement of Works Councils in the Automotive Sector

Abstract – This study is concerned with co-determination in mergers in the automotive sector. Research in this specific field has hardly been done before. Both research on the economic and cultural aspects of mergers and on German co-determination have been done in many studies. This study does not attempt to explain in detail the economic outcomes nor the intraorganizational effects of mergers. Instead, the focus is on the involvement of works councils in this process. Therefore, first an extended phase model of mergers is presented. The system of German co-determination is described precisely as a second step. A comparative case study is then employed to investigate the involvement of works councils empirically. The automotive mergers BMW-Rover and DaimlerChrysler are contrasted in terms of the degree of involvement of their works councils. This thesis concludes that works councils are involved in the sense of an intensive co-management. However, the results also indicate that their influence is limited due to legal issues and the general complexity of a merger.

* Arbeit eingereicht: 31.07.2009. Dank gebührt den anonymen Interviewpartnern für ihren Beitrag.

Inhaltsverzeichnis Band 1

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Zusammenschlüsse von Unternehmen.....	2
2.1. Die Theorie der Merger-Phasen.....	4
2.2. Gründe für Erfolg und Misserfolg, interne Folgen.....	6
3. Automobilsektor – Fallauswahl.....	8
3.1. BMW-Rover – 1994 bis 2000.....	9
3.2. DaimlerChrysler – 1998 bis 2007.....	10
4. Die deutsche Mitbestimmung.....	12
4.1. Das System der Betriebsräte.....	13
4.2. Der mitbestimmte Aufsichtsrat.....	15
4.3. Theorien zur Einbindung des Betriebsrates.....	16
4.4. Betriebliche Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen.....	18
5. Methodisches Vorgehen – qualitative Forschung.....	19
5.1. Experteninterviews.....	19
5.2. Theoriebildung und Hypothesen.....	20
6. Darstellung und Einordnung der Empirie.....	22
6.1. Pre-Merger-Phase.....	22
6.2. On-Merger-Phase.....	24
6.3. Post-Merger-Phase.....	25
6.4. De-Merger-Phase.....	27
6.5. Überprüfung der Hypothesen.....	29
7. Abschließende Betrachtung der Ergebnisse.....	31
8. Einordnung in den Forschungsstand und Implikationen.....	33
a. Literaturverzeichnis.....	35
b. Interviewleitfaden.....	47

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AR	Aufsichtsrat
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz von 1972
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BR	Betriebsrat
DC	DaimlerChrysler
DM	Deutsche Mark, Wechselkurs (fix): 1 DM = 0,51129 €
EBR	Europäischer Betriebsrat
GBR	Gesamtbetriebsrat
GBP	Great Britain Pound, Wechselkurs (2000): 1 GBP = 1,60 €
KBR	Konzernbetriebsrat
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
M&A	Mergers and Acquisitions
Mio.	Millionen
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz von 1976
Mrd.	Milliarden
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
PMI	Post-Merger-Integration
UAW	United Auto Workers
ca.	circa
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
insb.	insbesondere
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vier Phasen eines Zusammenschlusses.....	5
Abb. 2: Der Betriebsrat als zusätzlicher Agent von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.....	17

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren ließ sich ein starker Anstieg von Unternehmensfusionen und -akquisitionen beobachten (Müller 2007: 121). Sie sind im Zuge dynamischer wirtschaftlicher Wandlungsprozesse zu strategischen Grundinstrumenten geworden und eine Antwort auf die verschärfte weltweite Wettbewerbssituation (Grube & Töpfer 2002: 20).

In der wissenschaftlichen Diskussion werden Unternehmenszusammenschlüsse seit den 1980er Jahren intensiver diskutiert (Kolesky 2006: 126). Empirische Untersuchungen zeigen, dass ein Großteil dieser Vorhaben die erwarteten Ziele verfehlt (vgl. Macharzina & Wolf 2008: 714). Selbst in Zusammenschlüssen, die ihre Ziele erreichen, führen Einsparungen oftmals „zur Freisetzung von Personal“ (Vogel 2002: 37). Ein Zusammenschluss hat, ob Erfolg oder Misserfolg, für Arbeitnehmer weitreichende Auswirkungen, sie sind häufig die „Opfer“ (Nerdinger, Blickle & Schaper 2008: 172).

Vertreten werden die Arbeitnehmerinteressen in Deutschland hauptsächlich von Gewerkschaften und Betriebsräten, die sich in den vergangenen Jahren mitunter als machtvolle Mitgestalter und Gegengewicht zur gewinnorientierten „Shareholder Value“-Wirtschaft in Erinnerung gerufen haben (Seyboth & Thannisch 2008: 521). Andererseits gerät im Zuge von Globalisierung und Europäisierung der deutsche Sonderweg der betrieblichen Interessenvertretung verstärkt unter Druck (vgl. Höpner 2004: 348; Dörre 1996: 7; Sorge 1999: 18f.)

Diese Arbeit untersucht deshalb an zwei Fallbeispielen aus der Automobilindustrie die Möglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen. Seit rund 15 Jahren ist diese Branche durch eine Vielzahl von Zusammenschlüssen gekennzeichnet (Schmidt 2007: 1), da aufgrund hoher kritischer Betriebsgrößen nur wenige globale Automobilhersteller dauerhaft im Wettbewerb bestehen können (Rothacher 2004: 240). Für BMW (1994) und Daimler-Benz (1998) stellten Zusammenschlüsse mit den ausländischen Automobilherstellern Rover und Chrysler jeweils eine Strategie dar, in einem gesättigten Markt zu expandieren. Die vorliegende Arbeit soll erforschen, wie stark die Betriebsräte¹ als Organ der deutschen Mitbestimmung während der Zusammenschluss-Prozesse beider Unternehmen in Entscheidungen eingebunden waren. Dazu wird ein qualitatives empirisches Vorgehen gewählt, um auf diesem weitgehend unerforschten Feld erste Erkenntnisse zu gewinnen.

¹ Im Folgenden werden zur Vereinfachung stets die maskulinen Formen verwendet.

Diese Arbeit besteht aus sieben Teilen. Nach der Einleitung wird im zweiten Kapitel eine Begriffsklärung von Zusammenschlüssen vorgenommen, ein erweitertes Modell der Merger-Phasen erklärt sowie Erfolg, Misserfolg und unternehmensinterne Folgen dieser Transaktionen beschrieben. Danach werden im dritten Teil die Fallbeispiele aus dem Automobilsektor in ihrer Bedeutung und Entwicklung vorgestellt. Im vierten Kapitel wird das System der deutschen Mitbestimmung beschrieben. Eingehender abgehandelt werden die Betriebsräte, der mitbestimmte Aufsichtsrat von Großkonzernen, Theorien zur Einbindung der Betriebsräte und schließlich der Forschungsstand an der Schnittstelle von Mitbestimmung und Zusammenschlüssen. Im fünften Kapitel wird das qualitative methodische Vorgehen vorgestellt, insb. die Experteninterviews, gefolgt von der Theoriebildung und den Hypothesen. Danach wird im sechsten Teil an der Empirie die tatsächliche Einbindung der Betriebsräte während aller Merger-Phasen untersucht und die Hypothesen werden überprüft. Im finalen Kapitel folgt die abschließende Betrachtung der Ergebnisse dieser Untersuchung. Nach einer Einordnung in den Forschungsstand werden von den Limitationen der Arbeit ausgehend Implikationen für die weitere Forschung geliefert.

2. Zusammenschlüsse von Unternehmen²

Unter einem Unternehmenszusammenschluss versteht man allgemein die Vereinigung rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zur Verfolgung einer gemeinsamen wirtschaftlichen Zielsetzung (Bauch 2004: 22). Während der letzten 100 Jahre gab es insgesamt fünf *zyklische Wellen* mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Badrtalei & Bates 2007: 303; Picot 2002: 8; Macharzina & Wolf 2008: 722). Mit der seit 1993 anhaltenden fünften Welle von Unternehmenszusammenschlüssen, die im Jahr 2000 ihren Höhepunkt erreichte, wurde aber sowohl zahlenmäßig als auch wertmäßig ein vorher unbekanntes Niveau erreicht (Müller 2007: 122, Jansen 2002: 17). Ein Charakteristikum der jüngsten Welle waren die hohen durchschnittlichen Transaktionsvolumina im mehrstelligen Milliardenbereich. Ein weiterer auffälliger Trend war die mit den Zusammenschlüssen erreichte Größe der Unternehmen. Es wurden nunmehr Konzerne zusammengeführt, deren gemeinsame Belegschaft die Marke von einer halben Million erreicht. Zugleich stieg die Anzahl internationaler Zusammenschlüsse an (Jansen 2004: 72).

² Für Zusammenschlüsse anderer Organisationstypen vgl. Keller (2004) und Köckeritz (2008).

Die Gründe, aus denen sich Unternehmen zusammenschließen, sind vielfältig. Badrtalei und Bates (2007: 303) fassen zusammen: "Partnerships, of any form, be they mergers, acquisitions or joint ventures, are a viable strategic option to achieve the objectives of growth, diversification, economics of scale³, synergy or a global presence." In über der Hälfte der Fälle werden diese beabsichtigten Wachstumsziele nicht erreicht (vgl. Lohninger 2001: 384). Berg & Rott (1998: 8) stellen dazu fest, dass Effizienzargumente zur Begründung von Zusammenschlüssen vielfach plausibel klingen, sie jedoch „ex ante kaum jemals zuverlässig abzuschätzen und auch ex post nur begrenzt nachweisbar“ sind. Mögliche Gründe für Erfolge und Misserfolge werden im Verlauf dieser Arbeit besprochen, ebenso wie die daraus resultierenden Folgen.

Wie ihre Ursachen und Motive sind auch die Formen von Zusammenschlüssen vielfältig (Müller 2007: 62). Ihre Unterscheidung ist in der Literatur nicht trennscharf, sie lassen sich aber anhand ihrer Bindungsintensität voneinander abgrenzen (Bauch 2004: 22). Grube und Töpfer (2002: 22f.) unterscheiden in Übereinstimmung mit anderen Forschern vereinfachend vier Gruppen: strategische Allianzen, Joint Ventures, Akquisitionen und Fusionen.

Strategische Allianz bezeichnet eine langfristig angelegte, aber dennoch befristete Zusammenarbeit zwischen zwei gleichwertigen Partnern, die beiden eine nachhaltige Stärkung ihrer strategischen Position ermöglichen soll (vgl. Rall 1994: 33).

Zu *Joint Ventures* schließen sich Partner zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf Basis eines Kooperationsvertrages zusammen und gründen hierzu ein neues gemeinsames Unternehmen (vgl. Pausenberger 1994: 20; Macharzina & Wolf 2008: 970).

Die *Akquisition* steht grundsätzlich für Formen der Beteiligung eines Unternehmens an einem anderen, der Beteiligungsgrad kann von knapp über 0 bis 100 variieren. Meist wird darunter aber der Kauf eines Unternehmens mit anschließender Integration verstanden, d.h. es erfolgt die vollständige Verschmelzung eines Unternehmens auf ein anderes (vgl. Macharzina & Wolf 2008: 715). Somit wechselt eine Einheit in den Einfluss- und Entscheidungsbereich einer anderen und verliert zumindest einen Teil ihrer Autonomie an diese.

Diese Vereinigung von zwei oder mehr Unternehmen wird bei einer *Fusion* noch entschiedener durchgeführt, unter Aufgabe ihrer bisherigen rechtlichen Selbstständigkeit und ursprünglicher Identität. Der Begriff der Fusion lässt keine Aussage hinsichtlich der Stellung der beteiligten Unternehmen zu und ist neutral (vgl. Macharzina & Wolf 2008: 715).

³ *Economics of scale* beschreiben die Beziehung zwischen Größe und Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung. Sie werden auch in der Merger-Literatur diskutiert, vgl. Jansen (2008: 135f.) und Panzar und Willig (1977).

Die beiden letztgenannten unterscheiden sich durch ihre Intensität von weniger starken Formen der Kooperation (Schwaab 2003: 17f.). Für sie findet als Sammelbegriff das Kürzel "M&A", das für *Mergers and Acquisitions* - also Fusionen und Unternehmenskäufe - steht, immer häufiger Verwendung (vgl. Jansen 2004: 44; Picot 2002: 19). Wirtz (2003: 13) beschreibt M&A als „Unternehmenszusammenschlüsse im engen Sinn“.

In dieser Arbeit wird für die untersuchten Fälle der generelle Begriff *Zusammenschlüsse* verwendet. Der Blickpunkt liegt nicht auf den Details der Transaktionen, sondern auf der Einbindung der Arbeitnehmervertreter während dieses Prozesses. Deshalb wird das verbindende Moment des Wandels von Normen, Hierarchien und Strukturen (Wirtz 2003: 321) für die vergleichende Betrachtung unter diesem Oberbegriff vereint.

2.1. Die Theorie der Merger-Phasen

Zusammenschlüsse folgen keinem einheitlichen Ablauf. In der Literatur wird ihre Ablauf aber grundsätzlich in drei idealtypische *Phasen* unterteilt (siehe Abb. 1; vgl. bspw. Picot 2002: 17; Wirtgen 2001: 43). Dadurch lassen sich alle wesentlichen Schritte eines Zusammenschluss-Prozesses von der Strategieentwicklung über die Transaktion bis zur organisatorischen Integration erfassen (Seider 2006: 69). Das *Merger-Phasen-Modell* wird in der Literatur auf M&A, die wie beschrieben die beiden intensivsten Unterformen von Zusammenschlüssen darstellen, gleichermaßen angewandt (Piehler 2007: 15).

In der als *Pre-Merger-Phase* bezeichneten ersten Phase findet die Planung des Vorhabens statt. Die strategische Positionierung wird festgelegt und darauf aufbauend werden mögliche Partnerunternehmen ausgewählt und beurteilt. Ist ein passender Partner gefunden, werden die formalen Voraussetzungen für den Zusammenschluss erarbeitet.

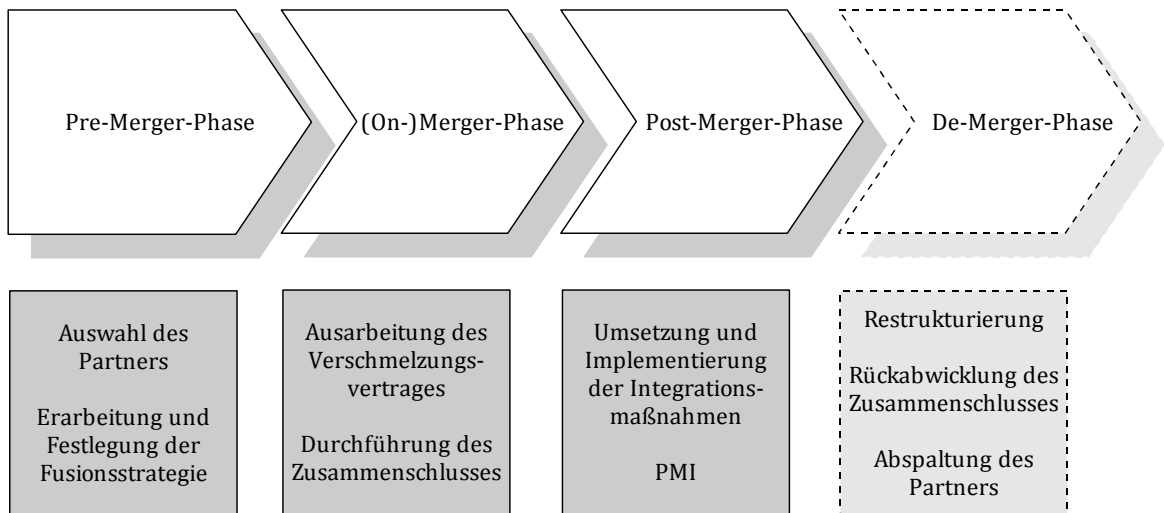
Die *(On-)Merger-Phase* beschreibt die Umsetzung des Zusammenschlusses durch die Unterzeichnung des Vereinigungsvertrages und die öffentliche Bekanntgabe der vertraglich vollzogenen Verbindung.

Während der *Post-Merger-(Integrations-)Phase* (PMI)⁴ werden anschließend die erarbeiteten Maßnahmen zur Unternehmensintegration in die betrieblichen Prozesse implementiert. Die Dauer der Integrationsphase hängt stark vom gewählten Umfang der Integration ab, genauer der Integrationstiefe (Mitsdörffer 2002: 9; Cartwright & Cooper 1995: 145).

⁴ Neben PMI findet sich in Literatur und Praxis auch der Begriff Post-Merger-Management (PMM).

Die Dauer der einzelnen Phasen variiert in der Praxis. Für die Planungsphase werden in der Literatur drei bis sechs Monate veranschlagt, weitere drei bis vier Monate für die Durchführung und schließlich zwischen sechs und 18 Monaten, bei großen Zusammenschlüssen zwei bis fünf Jahre, für die Post-Merger-Phase (Müller 2007: 127, Quah & Young 2005). Damit ist die PMI in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Ausdehnung die bedeutendste Phase.

Abb. 1: Vier Phasen eines Zusammenschlusses



Quelle: Eigene, ergänzte Darstellung nach Müller (2007: 127), Looser (1999: 266) und Wirtz (2003: 436).

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Post-Merger-Phase ist im Idealfall eine Organisation mit einheitlicher Kultur, Werten und Zielen entstanden (vgl. Grube & Töpfer 2002: 99). Hohe Misserfolgsquoten lassen in der Praxis auch eine andere Möglichkeit entstehen: *De-Merger*, Desintegrationen und Abspaltungen von Zusammenschlüssen⁵, deren zunehmende Dynamik in den vergangenen zehn Jahren Müller (2007: 123) und Wilhelm et al. (2000: 76) beschreiben: Immer häufiger kommt es zu Rückabwicklungen in Folge missglückter Integrationsbemühungen, verlässliche Zahlen fehlen jedoch. Cascorbi (2003: 3) konstatiert, dass Zusammenschlüsse bereits seit den 1970er intensiv untersucht wurden, der gegenläufige Prozess hingegen wenig Beachtung finde und es an „Desintegrationsliteratur“ mangle.⁶

Aufgrund der großen und wachsenden Bedeutung der *De-Merger-Phase* in der Empirie der Zusammenschlüsse wird das Merger-Modell in der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf die Fallauswahl um diese *vierte Phase* ergänzt (siehe Abb. 1). Somit können beide Seiten der Medaille – Zusammenschluss und Trennung – gleichermaßen betrachtet werden.

⁵ Für weiterführende Definitionen des Begriffes De-Merger vgl. Blumers (2000) und Charifzadeh (2002).

⁶ Wirtz (2003: 412f.) beschreibt den De-Merger erstmals als festen Bestandteil eines M&A-Managements.

2.2. Gründe für Erfolg und Misserfolg, interne Folgen

Die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem Erfolg von Zusammenschlüssen wird seit geraumer Zeit geführt, wie Schewe und Gerds (2000: 2) feststellen. Der bereits Mitte der 1930er Jahre aufgestellte Befund, dass lediglich die Hälfte der Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreich sind, wird von zahlreichen jüngeren empirischen Studien untermauert (vgl. z.B. Böhmcker 1995: 527, Frank 1993: 125, Lajoux 1998: 13ff.). Langfristig sind nach Cartwright und Cooper (1995: 24) zwischen 50 und 80 Prozent aller Zusammenschlüsse ein finanzieller Misserfolg.

Die wenigen existierenden Hypothesensysteme zur Erklärung v.a. des PMI-Erfolges stuft Bauch (2004: 85) in ihrer Bedeutung indes als gering ein, da sie den Kontextvariablen zu wenig Rechnung tragen. Trotz oder wegen dieser ernüchternden Befunde der Fachliteratur beschränken sich viele Publikationen auf allgemeine, normativ ausgewählte „Erfolgsfaktoren“ (vgl. Bauch 2004: 75). Wissenschaftlich unfundiert und pauschal wird behauptet, „Regeln für den Erfolg von Fusionen sind natürlich kein Hexenwerk“ (Habeck, Kröger & Träm 2002: 24f.).

Erfolg oder Misserfolg von Zusammenschlüssen sind aber meist auf ein Bündel von Gründen zurückzuführen (Macharzina & Wolf 2008: 714). Gerds und Schewe (2006: 112) stellen fest, dass Unternehmen, deren Zusammenschluss zu einem Erfolg geführt hat, nicht nur die möglichen *Synergien*⁷, sondern ebenso deren Kosten quantifizieren. In der Diskussion der letzten 15 Jahre wurde verstärkt *organisatorischen Problemstellungen* bei Unternehmenszusammenschlüssen ein hoher Stellenwert zugewiesen. Unter dem Schlagwort der PMI treten Aspekte der organisatorischen Verzahnung von Unternehmen in Folge von Fusionen und Akquisitionen in den Vordergrund. Laut Mitsdörffer (2002: 2) gelangen immer mehr Unternehmen zu der Erkenntnis, dass Zusammenschlüsse nicht mit dem Tag des Vertragsabschlusses enden, sondern die eigentliche Arbeit mit der Bekanntgabe erst beginnt (vgl. Wall & Wall 2001). Der Zusammenschluss ist nicht abgeschlossen, solange es laufende Projekte in dessen Rahmen gibt und die wesentlichen Synergien nicht erreicht wurden (Schneemann 2003: 322).

Abseits der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Betrachtung wird das Vorhandensein *kultureller Barrieren* zwischen den Partnern bei den meisten Zusammenschlüssen vernachlässigt, wenn nicht gar negiert (Habeck et al. 2002: 22).⁸ Dass Unternehmenskulturen nur

⁷ Zum Synergiebegriff vgl. Bauch (2004: 76ff.), Ansoff (1966: 97ff.) und Paprottka (1996: 65ff.).

⁸ Zur Bedeutung der Kultur im Zusammenschluss-Prozess vgl. auch Stafflage (2005) und Unterreitmeier (2004).

selten wirklich verschmelzen, stellen Schwaab, Frey & Hesse (2003: 333) fest. Tatsächlich setzt sich im Regelfall der Stärkere zu Lasten der Kultur des Schwächeren durch. Deshalb empfiehlt bspw. Oechsler (2006: 157) eine sorgfältige Prüfung der kulturelevanten Elemente und Aspekte des Zielunternehmens im Rahmen einer sogenannten *Cultural Due Diligence*⁹, da mit der Vernachlässigung der Unternehmenskulturen auch das Risiko eines Misserfolgs verbunden sei. Zimmer (2001: 8, 86) merkt an, dass darüber hinaus bei internationalen Zusammenschlüssen die sorgfältige Analyse der Unternehmenskultur der möglichen Partner unabdingbar mit der Untersuchung der jeweiligen Landeskultur verbunden ist.

In jedem Fall ist ein Unternehmen zur Übertragung von Ressourcen und Fähigkeiten im Zusammenschluss-Prozess an die Bereitschaft seiner Mitglieder zur Zulassung und Annahme von Veränderungen gebunden (Vogel 2002: 237). Während aber Manager mitunter zu „rauschhafter Zuversicht“ neigen, verursachen Zusammenschlüsse auf Mitarbeiterebene einen schwer zu beeinflussenden Zustand hoher Emotionalität (Geiselhardt 2003: 135f.). Die Erwartung einer Veränderung der vertrauten formalen und informalen Beziehungsmuster bedroht den Gleichgewichtszustand der Arbeitnehmer (Barnickel 2007: 55). Ängste können sich vor vielen Folgen einer Fusion einstellen, bspw. Arbeitsplatzverlust, Dequalifizierung, Lohneinbußen, ungewisser Ausgang des Wandels, Überforderung und Autonomieverlust (Staehe 1999: 978). Die Gesamtheit dieser sowohl bei Fusionen als auch bei Akquisitionen (Vogel 2002: 238) beobachteten psychologischen Auswirkungen auf Individuen wird mit dem von Marks und Mirvis (1986: 38; 1992: 50) geprägten Begriff *Merger-Syndrom* umschrieben.

Diese Erkenntnisse wurden in den vergangenen Jahren bei Zusammenschlüssen verstärkt berücksichtigt. Der häufigste Fehler bei der Planung der PMI bleibt nach Clever (1993: 55) und Wirtz (2003: 320) dennoch die Vernachlässigung der Mitarbeiterintegration. Mitarbeiter bilden nach Überzeugung vieler Autoren das wichtigste Kapital eines Betriebes und sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg (vgl. König 2004: 35).

In der vorliegenden Arbeit wird deshalb untersucht, wie die Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer im Prozess des Zusammenschlusses berücksichtigt werden. Vertreten werden die Mitarbeiter im deutschen System der Arbeitsbeziehungen v.a. durch den Betriebsrat, dessen Einbindung im empirischen Teil dargestellt wird. Zuvor werden jedoch die Fallbeispiele und daran anschließend das System der deutschen Mitbestimmung vorgestellt.

⁹ Die Durchführung der generellen *Due Diligence* bei Zusammenschlüssen beschreibt bspw. Koch (2006).

3. Fusionen im Automobilssektor – Fallauswahl

“The 1990s were a decade of globalization. Motor vehicle manufacturers played a leading role in this process” (Jürgens 2005: 32). Sie sind nach Meinung vieler Autoren besonders stark von weltweiten Entwicklungen betroffen (vgl. Eckardt & Klemm 2003). Schewe, Kleist und Drave (2000: 1) sehen im Zusammenschluss zwischen BMW und Rover im Jahr 1994 sogar den Ausgangspunkt einer Welle internationaler Zusammenschlüsse unter deutscher Beteiligung. Auch Daimler-Benz und Chrysler sorgten 1998 für Aufsehen und läuteten Müller (2007: 65) zufolge endgültig die Ära „internationaler Megafusionen“ ein.

Unzweifelhaft ist, dass BMW und Daimler-Benz in den 1990er Jahren aus der Position von Produzenten teurer Oberklasse-Automobile „nach unten“ in die Bereiche von Klein- und Mittelklassewagen hinein vorstießen (Eckardt, Köhler & Pries 2000: 3). In beiden Fällen handelte es sich um horizontale Fusionen.¹⁰ Wie in anderen Fällen stellte sich auch bei BMW-Rover und bei DaimlerChrysler heraus, dass die mit dem Unternehmenszusammenschluss auftretenden Probleme die Synergien kompensierten¹¹, wodurch auch die deutschen Mutterunternehmen beeinträchtigt wurden (Schmidt 2007: 1). Rothacher (2004: 239) beschreibt ein „German laissez faire management“ als Grund für die beiden Fehlschläge.

Bei deutschen Automobilherstellern waren im Jahr 2000 rund 870.000 Menschen beschäftigt. Andere Schätzungen, die Zulieferer und Service einbeziehen, gehen von bis zu 1,8 Mio. Beschäftigten aus (Jürgens 2005: 49f.) Damit waren weltweit in absoluten Zahlen nur in China und in den USA mehr Menschen in der Autobranche tätig. Gewachsen ist die Zahl der Beschäftigten aber nur in Deutschland, und zwar von 1993 bis 2003 um 20 Prozent.

Die betrachteten Fälle ereigneten sich folglich in einer exportstarken Branche mit stetigem Wachstum (Gottschalk 2006: 12), in der ca. fünf Prozent der deutschen Erwerbstätigen beschäftigt waren und sind¹² (vgl. Keller 2008: 310) und in der traditionell eine starke Mitbestimmung vorherrscht (vgl. Höpner 2004: 354). Wie in diesen Fällen Betriebsräte die Interessen der deutschen Beschäftigten vertreten konnten, wird in dieser Arbeit untersucht. Dazu ist zunächst eine Betrachtung beider Fälle angezeigt, um ein Verständnis der Abläufe zu schaffen. Im folgenden Kapitel wird dann eingehend die Mitbestimmung beschrieben, bevor schließlich die Empirie der Einbindung an diese gewonnenen Erkenntnisse anknüpft.

¹⁰ D.h. der Zusammenschluss erfolgt mit einem Unternehmen der gleichen Branche (Grube & Töpfer 2002: 25).

¹¹ Für eine Gegenüberstellung positiver und negativer Synergiepotentiale vgl. Vogel (2002: 36f.).

¹² Krenn (2006) spricht sogar von 11,7 Prozent aller Beschäftigten in der Fertigung der Automobilindustrie.

3.1. BMW-Rover – 1994 bis 2000

Im Frühjahr 1994 erwarb BMW den traditionsreichen britischen Automobilhersteller Rover für 800 Mio. GBP von British Aerospace, welche die kaum profitable Rover Group Ltd. 1988 erworben hatte (Dolata 1994: 363; Letz & Stumpf 2001: 364). Einschließlich der Verbindlichkeiten betrug der Transaktionswert ca. 1,9 Mrd. GBP (Brady & Lorenz 2005: 43). Um die nächsten zehn Jahre am Markt zu überleben, verfolgte der Vorstandsvorsitzende Bernd Pischetsrieder das Ziel das Produktportfolio zu erweitern und eine vollständige Marktabdeckung zu erreichen (Brady & Lorenz 2005: 5, 7).

Die Verschmelzung der Konzerne erfolgte durch Aufnahme der Rover Group in den BMW-Konzern (Schewe et al. 2000: 4). Synergieeffekte wurden durch die Verwendung von Gleichteilen sowie gemeinsamen Einkauf und Händlervertrieb angestrebt. Der BMW-Konzernumsatz erhöhte sich 1994 auf über 40 Mrd. DM, Rovers anteiliger Umsatz betrug 10 Mrd. DM. Im neuen BMW-Konzern wurden 1994 weltweit etwa 109.000 Mitarbeiter beschäftigt, die 948.700 Automobile herstellten (Schewe et al. 2000: 3, 9).

In den folgenden Jahren gelang es trotz Investitionen von ca. 3 Mrd. GBP nicht, Rover in einen profitablen Konzernteil zu verwandeln (Schmidt 2007: 1). Die Annahme, einen der „modernsten europäischen Autohersteller“ (Dolata 1994: 364) übernommen zu haben, war eine Fehleinschätzung. Anstatt einer „gebotenen weitgehenden Integration“ zur Erhöhung der im Vergleich zu BMW-Werken halbierten Produktivität wurde mindestens zwei Jahre lang ein „Hands-off Approach“ verfolgt¹³ (Vogel 2002: 156). Auch nach fünf Jahren konnte die Integration nicht als abgeschlossen betrachtet werden¹⁴ (Letz & Stumpf 2001: 364), bis 1999 wurden aber 10.000 Arbeitsplätze bei Rover abgebaut (Schmeh 2002: 119).

Gab es beim Abschluss der Transaktion noch kaum kritische Stimmen zu hören, wurden später aufgrund des „unvorstellbaren Niedergangs“ wiederholt Führungspositionen neu besetzt (Vogel 2002: 154). 1999 trat Pischetsrieder zurück, nachdem ihm der AR die Sanierung nicht mehr zugetraut hatte.¹⁵ Die Rover-Sparte hatte seit 1994 jedes Jahr Verluste ausgewiesen (Boldt 2000: 59). Allein 1999 betrug Rovers Verluste 2,5 Mrd. DM, für 2000 bis 2005 wurden Investitionen von 10 Mrd. DM prognostiziert (Schewe et al. 2000: 12).

¹³ Bspw. blieben die Rover-Arbeitsstrukturen bis 1997 unverändert (Letz & Stumpf 2001: 375f.).

¹⁴ Zur Darstellung der Entwicklungen durch den Vorstand vgl. Pischetsrieder (1997a; 1997b; 1999).

¹⁵ Zur Rolle deutscher und britischer Arbeitnehmervertreter in dieser Personalentscheidung vgl. Taylor (1999), Schmeh (2002: 118f.) und Eckardt & Klemm (2003: 184).

Insgesamt kostete der anfangs euphorisch bewertete Zusammenschluss¹⁶ den BMW-Konzern je nach Schätzungen 11 bis 16 Mrd. DM (vgl. Boldt 2000: 56). Die Auswirkungen der Transaktion brachten den gesamten BMW-Konzern in Schieflage (Vogel 2002: 154). Im März 2000 beendete BMW das Engagement und führte als Gründe das gestiegene Pfund und die geänderten Rahmenbedingungen am Markt an (Schewe et al. 2000: 15). Die Automobil-Sparte der Marke Rover wurde zum symbolischen Preis von 10 GBP an die britische Phoenix-Gruppe verkauft (Schmeh 2002: 120). Bei BMW verblieben „Mini“ und die Teilefertigungen (Schmidt 2007: 2). Weiterhin sind ca. 10.000 ehemalige Rover-Mitarbeiter für BMW in Großbritannien tätig (Letz & Stumpf 2001: 364). 2005 folgten der endgültige Konkurs und die Zerschlagung von Rover, ca. 13.000 Mitarbeiter bei Rover und seinen Zulieferern verloren ihre Arbeitsplätze, Patente und Produktionsanlagen wurden nach China verkauft (EMCC 2007: 4).

3.2. DaimlerChrysler – 1998 bis 2007

Die Daimler-Benz AG hatte 1997 ihre Umstrukturierung weitgehend abgeschlossen¹⁷ und verfolgte eine Strategie der Steigerung des Unternehmenswertes¹⁸ zum Schutz vor feindlichen Übernahmen. Anfang Januar 1998 begannen die Verhandlungen zum Zusammenschluss mit der US-amerikanischen Chrysler Inc., die ausschließlich auf höchster Ebene geführt wurden (Stadler 2004: 319). Bis kurz vor Abschluss waren weder AR noch der gesamte Vorstand eingeweiht (Vogel 2002: 232f.). Einen Tag nach Verkündung des Vorhabens wurde am 7. Mai der Zusammenschluss-Vertrag unterzeichnet (Berg & Rott 1998: 1). Am 14. Mai stimmte der AR von Daimler-Benz einstimmig zu.

Im September 1998 erteilten Aktionäre beider Unternehmen dem bis dahin weltweit größten internationalen Zusammenschluss (Berg & Rott 1998: 1) ihre Zustimmung. Es entstand ein Weltkonzern mit 1998 430.000 Beschäftigten, 4 Mio. verkauften Fahrzeugen, 120 Mrd. €¹⁹ Umsatz und 7 Mrd. € Gewinn (Baums 1999: 235; Grube 2006: 761). Daimler brachte mit ca. 300.000 Mitarbeitern den größeren Teil der Belegschaft ein, stellte aber mit 1,1 Mio. weniger Fahrzeuge her als Chrysler. Die Verschmelzung beider Unternehmen auf die DaimlerChrysler AG wurde in einem komplexen zweistufigen Prozess nach deutschem und US-amerikanischen Recht²⁰ vollzogen (Vogel 2002: 230f.).

¹⁶ Gross (1994) bezeichnete den Zusammenschluss bspw. als „Marriage Made in Heaven“ und „truly synergistic“.

¹⁷ Zum gescheiterten Plan des „integrierten Technologiekonzerns“ vgl. Waller (2000) und Appel und Hein (2000).

¹⁸ Der Vorsitzende Schrempp wurde deshalb als „Mister Shareholder Value“ bezeichnet (Grässlin 2005: 219).

¹⁹ DM-Werte wurden umgerechnet zum fixen Kurs, Beträge in USD in den Euro-Kurs bei ihrer Bekanntgabe.

²⁰ Rechtliche Aspekte dieses Zusammenschlusses beschreiben fundiert Stöcker (2003) und Baums (1999).

Im neuen Konzern wurde ein paritätischer AR nach dem deutschen MitbestG gebildet. Den ca. 130.000 Chrysler-Beschäftigten stand im Gegensatz zu Daimler kein Wahlrecht zu. Die IG Metall und die UAW verständigten sich darauf, dass die UAW einen Vertreter zur Wahl in den AR durch die Arbeitnehmer in Deutschland nominiert (Müller, Platzer & Rüb 2005: 69f.).

Der Zusammenschluss wurde in den Medien positiv bewertet (vgl. Stöcker 2003: 33). Bereits im ersten Jahr sollten durch Synergien und Einsparungen im Einkauf zusammen 1,8 Mrd. €, ab 2001 dann jährlich 3 bis 4 Mrd. € eingespart werden²¹ (Vogel 2002: 22). Die Synergiekosten wurden demgegenüber mit einmalig 275 Mio. € eingeplant (Berg & Rott 1998: 14).²² Nachdem 1998 und 1999 nicht das prognostizierte Niveau erreicht hatten, setzte ab 2000 „ein drastischer Ergebnisverfall“ ein, 2001 brachte anstatt der prognostizierten Gewinnexplosion auf ca. 13 Mrd. € einen Verlust von 700 Mio. € ein. (Vogel 2002: 234, 292f.). Die deutlich werdende Krise v.a. des Chrysler-Konzernanteils und eine zunehmende Dominanz deutscher Manager im Konzern (Stöcker 2003: 34) ließen die Kluft zwischen Plan und Wirklichkeit größer werden, DaimlerChrysler wurde vermehrt als Misserfolg beschrieben (Vogel 2002: 234).

Die PMI erzielte offensichtlich nicht die erhofften Ergebnisse. Der Integrationsprozess war in den PMI-Guidelines auf zwei Jahre angelegt, wurde laut Grube (2006: 770) aber bereits nach einem Jahr beendet, während eine „Reihe noch zu lösender Aufgaben und Probleme“ auf ihre Bewältigung wartete. Vogel (2002: 234) zufolge haben der „selbst auferlegte Zeitdruck und der Verzicht auf die Einbeziehung von größerem internen Sachwissen“ in der PMI zu dieser Situation beigetragen.²³ Der Versuch, die Probleme v.a. beim Chrysler-Teil durch deutsche Saniererteams zu beheben, misslang in der Folge (Stadler 2004: 327f.).

Im Mai 2007 erfolgte die Trennung. Der amerikanische Finanzinvestor Cerberus kaufte den Chrysler-Konzernanteil von Daimler für rund 1 Mrd. € (Schmidt 2007: 61). Die Gesamtkosten durch den gescheiterten Zusammenschluss werden auf 30 Mrd. € geschätzt (Wallentowitz et al. 2008: 56). Die Gründe für den De-Merger sieht Cuntz (2008: 2) in den ”constantly decreasing synergies”, Kapitalmarktrisiken und ”ongoing financial transfers to support Chryslers lossy production”. Der bereits vor dem De-Merger begonnene massive Arbeitsplatzabbau bei Chrysler wurde vom neuen Eigentümer fortgesetzt. Während sich Daimler schrittweise erholte, meldete Chrysler im April 2009 Insolvenz an.

²¹ Die Synergieermittlung wurde nur eine Woche vor Bekanntgabe der Transaktion innerhalb von zwei Tagen durchgeführt, wie Waller (2001: 257ff.) anmerkt.

²² Allerdings betragen bereits die Einmalzahlungen an Chrysler-Führungskräfte 370 Mio. € (Stadler 2004: 323).

²³ Einige Arbeiten beschreiben PMI-Erfolgsfaktoren am Beispiel DaimlerChrysler, vgl. Grube (2006), Karst, Segler & Gruber (2000) und Mitsdörffer (2002). Der De-Merger lässt dies fragwürdig erscheinen.

4. Die deutsche Mitbestimmung

Über den Mitbestimmungsbegriff gibt es in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen, wie bereits Rummel (1978: 9) feststellte. In der allgemeinsten Definition beschreibt er eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen (Dörre 1996: 7). Die Mitbestimmung beinhaltet dem Anspruch nach, dass sich Belegschaften für ein Unternehmen verantwortlich fühlen, dass sie Leitungs- und Organisationskompetenzen sowie Produkt- und Marktkenntnisse erwerben (Demirovic 2008: 389). Allgemein wird anerkannt, dass Mitbestimmung keine deutsche Eigenart ist, in der Debatte wird jedoch auf die Einzigartigkeit der deutschen *betrieblichen Mitbestimmung* verwiesen. Höpner (2004: 351, 378) kommt zu dem Schluss, dass in keinem anderen europäischen Land die Unternehmensmitbestimmung derart weit an die Parität heranreicht.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensverfassung in Deutschland. Betriebliche Mitbestimmung lässt sich nach Rummel (1978: 10f.) in die innerbetriebliche sowie in die unternehmerische Mitbestimmung unterteilen. Die innerbetriebliche Mitbestimmung in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Fragen basiert auf dem Betriebsverfassungsgesetz²⁴ (BetrVG), während die *unternehmerische Mitbestimmung* in den Organen wie bspw. dem Aufsichtsrat durch das Mitbestimmungsgesetz²⁵ (MitbestG) geregelt wird. Es bildet die gesetzliche Grundlage der Mitbestimmung in Kapitalgesellschaften ab 2.000 Beschäftigten und betrifft derzeit annähernd 800 Unternehmen (Keller 2006: 44).

Seyboth und Thannisch (2008: 519, 522) sehen in der deutschen Mitbestimmung ein Erfolgsmodell, das den legitimen Teilhabeanspruch der Arbeitnehmer verwirklicht und zugleich einen Beitrag zur produktiven Überbrückung von Hierarchien im Betrieb leistet.²⁶ Demirovic (2008: 390) stellt fest, dass in einem relevanten Teil der Wirtschaft dennoch das Bemühen ausgeprägt sei, in den Unternehmen die ausschließliche Entscheidungshoheit für die Kapitalgeber zu sichern und Absprachen zurückzuschrauben. Seyboth und Thannisch (2008: 521) kommen zu dem Schluss, dass die Mitbestimmung insb. in ihrer *Schutzfunktion für Arbeitnehmer* und als Korrektiv zum „schrankenlosen Shareholder Value“ an Bedeutung gewinnt.²⁷

²⁴ Von 1972, mit Änderungen von 2008.

²⁵ Von 1976, mit Änderungen von 2006.

²⁶ Beispiele für erfolgreiche Mitbestimmung in der unternehmerischen Praxis listet der DGB (2005) auf.

²⁷ Zur politischen Diskussion um die Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung vgl. Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (1998) und Biedenkopf II (2006).

Unabhängig vom Verlauf der Diskussion um die Mitbestimmung sind Partizipations- und Interessenregulierungsformen als Teil einer betrieblichen Sozialordnung immer auch in betriebsspezifische Kulturen und Beziehungsgeflechte eingebettet. In neueren Analysen zum betrieblichen Interessenhandeln wird der Betrieb daher analytisch als historisch „gewachsene Beziehungsstruktur“ mit je eigenen „Organisations- und Verhandlungskulturen“ verstanden (Hauser-Ditz, Hertwig, & Pries 2008: 60).

4.1. Das System der Betriebsräte

In Deutschland wird unter dem Begriff *betriebliche Mitbestimmung* in erster Linie eine institutionalisierte Mitsprache von *Betriebsräten* (BR) auf gesetzlicher Basis mit und ohne Einbeziehung der Gewerkschaften verstanden (Stettes 2008: 61). BR sind nach Addison, Schnabel und Wagner (1998: 59) der wichtigste Pfeiler betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Deutschland und spielen seit der Einführung Europäischer Betriebsräte²⁸ (EBR) auch international eine zunehmend bedeutende Rolle. Das BetrVG beinhaltet individuelle Rechte zum Schutz einzelner Arbeitnehmer, in der Hauptsache regelt es jedoch die Aufgaben der BR als kollektiver Arbeitnehmersvertretung und beschreibt deren Mitwirkungs-, Widerspruchs- und Mitbestimmungsrechte (Bunk 2005: 132f.).

In Abhängigkeit vom Anwendungsfeld muss die Betriebsleitung den BR rechtzeitig und umfassend über Entwicklungen und Entscheidungstatbestände unterrichten, ihn anhören oder mit ihm beraten (Stettes 2008: 61). Der BR wird von allen Arbeitnehmern eines Betriebes für die Periode von vier²⁹ Jahren gewählt. Die Größe des BR richtet sich nach der Zahl der Arbeitnehmer im Betrieb, je nach Betriebsgröße ist eine bestimmte Anzahl der in den BR gewählten Arbeitnehmer von der Arbeit freigestellt.

BR agieren zumeist nicht isoliert, sie erhalten in der Regel von Gewerkschaften Unterstützungs- und Beratungsleistungen. Gerade aus traditionellen Industriebetrieben ist bekannt, dass der Gewerkschaftssekretär wichtiger Ansprechpartner der BR ist. Hauser-Ditz et al. (2008: 183) stellen fest, dass der Kontakt eines BR zur Gewerkschaft oftmals bereits in der Initiationsphase der BR-Wahl entsteht, wenn Gewerkschaften als Vorbereiter fungieren.

²⁸ Für Informationen über die Entstehung und Bedeutung der EBR vgl. Gohde (2004) und Kotthoff (2006).

²⁹ Die Amtsperiode eines Betriebsrates dauerte bis 1972 zwei Jahre, danach bis 1989 drei Jahre.

Müller-Jentsch (1995: 57) sieht darin eine “increasing professionalization of a works councillor's role.”

Obwohl BR laut §1 BetrVG bereits in Familienunternehmen ab fünf Beschäftigten gewählt werden können, ist eine größere Verbreitung in von Managern geführten größeren Betrieben zu erwarten (Hauser-Ditz et al. 2008: 61). In Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten werden *Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte* (GBR und KBR) gebildet, in die die BR der Betriebe Vertreter entsenden. Behrens und Kädtler (2008: 297) beschreiben GBR als durchsetzungsstarke Akteure der industriellen Beziehungen, wohingegen örtliche BR für die Vertretung von Beschäftigteninteressen im betrieblichen Alltag zuständig sind.

Was ein BR ist, definiert das BetrVG eindeutig. Seit längerem ist aber bekannt, dass Funktion, Arbeitsweise und Vertretungskraft von BR stark variieren (Hauser-Ditz et al. 2008: 71). Fraglich ist, in welchem Maße das BetrVG Anwendung findet und ob der Arbeitgeber dem BR widerstandslos seine Rechte zugesteht oder ob der BR über das Gesetz hinausgehende Forderungen³⁰ durchzusetzen versucht (Bunk 2005: 137f.). Alle Beobachter stimmen laut Keller (2006: 43) aber darin überein, dass im Zuge von Dezentralisierung und Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen die Bedeutung der Akteure Management und BR zunimmt. Wäre kein BR als Verhandlungspartner der Unternehmensleitung bzw. des Managements vorhanden, könnten keine betriebspezifischen Vereinbarungen getroffen werden.³¹ Ein BR als repräsentatives Vertretungsorgan der Arbeitnehmer kann die Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch repräsentative Kommunikation verringern (Bunk 2005: 136f.), wie im Theorieteil dieses Kapitels eingehender erklärt wird.

Des Öfteren stehen BR laut Minssen und Riese (2007: 9) vor der Herausforderung, durch äußere oder interne Veränderungen der Unternehmung sowie durch ihre institutionelle Verankerung hervorgerufene Spannungsmomente aufzunehmen und konstruktiv aufzulösen. Einer Studie von Roland Berger (2003) zufolge ist die Einbindung der Belegschaft über die Mitbestimmung Bedingung für erfolgreiche Restrukturierungen. Unternehmen mit starker Einbindung des BR in die Restrukturierung bewerten diese als erfolgreicher und betonen, dass sich BR aktiv in die Suche nach Lösungen einbringen und diese mittragen. Auch Zusammenschlüsse sind mit großen äußeren und inneren Veränderungen der Unternehmung verbunden. Ob diese Aussagen für sie ebenfalls zutreffen, soll diese Arbeit klären.

³⁰ Als eine „weit über das vom Gesetz intendierte Ziel hinausgehende machtvolle Interessenvertretung“ beschreibt schon Kotthoff (1981: 24) den Betriebsrat.

³¹ Zur Auseinandersetzung über die möglichen ökonomischen Kosten von BR-Handeln vgl. Dilger (2002), Sadowski, Junkes und Lindenthal (2001: 113ff.), Kreutz (2001), Niedenhoff (1994) und Gerum (1989).

4.2. Der mitbestimmte Aufsichtsrat

Aktiengesellschaften besitzen neben der Hauptversammlung der Kapitaleigner und dem Vorstand als Leitungsorgan des Unternehmens einen *Aufsichtsrat* (AR) als Kontrollorgan der Unternehmensleitung. Das MitbestG legt fest, dass bei AG mit mehr als 20.000 Beschäftigten der AR aus 20 Mitgliedern besteht. Der AR ist im numerischen Sinn paritätisch zusammengesetzt; Aktionäre und Arbeitnehmerseite entsenden jeweils 10 Vertreter. Die Mitglieder der Arbeitnehmerseite werden von der Belegschaft direkt oder über Wahldelegierte gewählt und verteilen sich auf einen leitenden Angestellten, drei externe Gewerkschaftsvertreter und sechs weitere Vertreter der Belegschaft, die BR. Jedoch ist den Anteilseignern das Recht vorbehalten den AR-Vorsitzenden zu bestimmen, der in Pattsituationen über eine zweite Stimme verfügt (Demirovic 2008: 388f.). Sein Stellvertreter ist im Regelfall GBR- oder BR-Vorsitzender.

Die Mitglieder beider Seiten des AR sind formal nicht an Aufträge oder Weisungen gebunden. Innere Ordnung sowie Rechte und Pflichten des AR beschreibt §25 MitbestG. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehört die Überwachung der Geschäftsführung, die Bestellung des Vorstandes sowie die Genehmigung wichtiger unternehmerischer Planungen und Entscheidungen. Die *Kontrollfunktion* des AR sollte laut Demirovic (2008: 389) jedoch nicht überschätzt werden. Es sei den Vertretern der Arbeitnehmerseite möglich, Unternehmensentscheidungen zu thematisieren, jedoch beruhe dies meist auf Konsens, nicht auf Recht.³²

Dass die Mitbestimmung in den beiden vergangenen Dekaden in zuvor ausschließlich den Unternehmensleitungen vorbehaltene Dimensionen hineingewachsen ist, stellt Höpner (2004: 373) fest. Diese Entwicklung steht damit in Widerspruch zu Rieble (2004: 24), der verdeutlicht, dass der die Mitbestimmung rechtfertigende Grund ausschließlich im Schutz der Arbeitnehmer durch Teilhabe besteht. Rieble merkt an, dass Mitbestimmung, die präventive Einbindung durch Beteiligung an der Entscheidung, und Aufsichtsfunktion sich nicht entsprechen. Je stärker der BR im Sinne des *Co-Management*³³ an unternehmerischen Entscheidungen mitwirke, desto weniger könne er im AR sein eigenes Management kontrollieren (Rieble 2004: 25). Die Unabhängigkeit der Aufsicht war aber laut Höpner (2004: 366) schon lange vor der Verabschiedung der Mitbestimmungsgesetze zweifelhaft.

³² Deswegen fordert bspw. die IG Metall, der Gesetzgeber solle einen verbindlichen Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte festlegen. Auch einige Autoren halten einen Mindestkatalog für „politisch geboten“ (vgl. Seyboth & Thannisch 2008: 522; Demirovic 2008: 389).

³³ Zur Diskussion um das Co-Management vgl. Müller-Jentsch (1995) und Minssen und Riese (2007: 129ff.).

Raabe (2005) stellt in einer Befragung fest, dass insb. bei großen DAX-Unternehmen Anteilseignervertreter die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern positiv beurteilen, da sie ein besseres Verständnis zwischen den Sozialpartnern ermöglichen. BR gestalten nach Kotthoff (2003: 61) nicht nur als Experten den sozialverträglichen Personalabbau oder den organisatorischen Wandel mit, sondern begleiten immer häufiger auch neue Wendungen der Konzernstrategie. Viele Probleme der Praxis betreffen folglich die Gesamtheit des AR sowie Leitbilder und Wertvorstellungen seiner Mitglieder (Raabe 2005: 42).

4.3. Theorien zur Einbindung des Betriebsrates

Die tatsächliche Stellung der BR in den betrieblichen Machtstrukturen untersuchte erstmals Kotthoff (1981) in einer empirischen Studie an 500 süddeutschen Betrieben.³⁴ In dieser und einer Folgestudie (Kotthoff 1994) werden in idealtypischer Form sechs bzw. vier Ausformungen der Einflussmöglichkeiten von BR dargestellt. Warum sich von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Muster der Interaktion von BR und Betriebsleitung herausbilden, untersuchte auch Nienhäuser (1998), der auf ein macht- und austauschtheoretisches Konzept³⁵ zurückgreift, dafür aber v.a. Kotthoffs (1981; 1994) empirisches Material verwendet.

Die tatsächliche BR-Arbeit blieb insgesamt untererforscht. Keller (2000: 70) weist zudem auf den generellen Mangel an Theorien für das Feld der Arbeitspolitik und deren Teilbereich Arbeitsbeziehungen hin. Unter dem Eindruck der Reform des BetrVG von 2001 untersucht Bunk (2005) Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Ansätze zur Analyse der Mitbestimmung liefern die Theorien der *Neuen Institutionenökonomik*³⁶ (NIÖ). Bunk (2005: 131) gründet ihre Analyse der Arbeitsbeziehungen insb. auf die Agenturtheorie (vgl. Schreyögg 2008: 66f.). In ihrem ökonomischen Modell verringert der BR als zusätzlicher Agent innerhalb der Prinzipal-Agent-Beziehung des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer die Informations- und Machtasymmetrien innerhalb eines Betriebes. Das Modell orientiert sich am *Multi-Agent-Modell*, das generell im Kontext der Arbeitsbeziehungen einzuordnen ist (vgl. Ebers & Gotsch 2006: 275). Damit hat das Modell allgemeine Erklärungskraft über KMU hinaus.

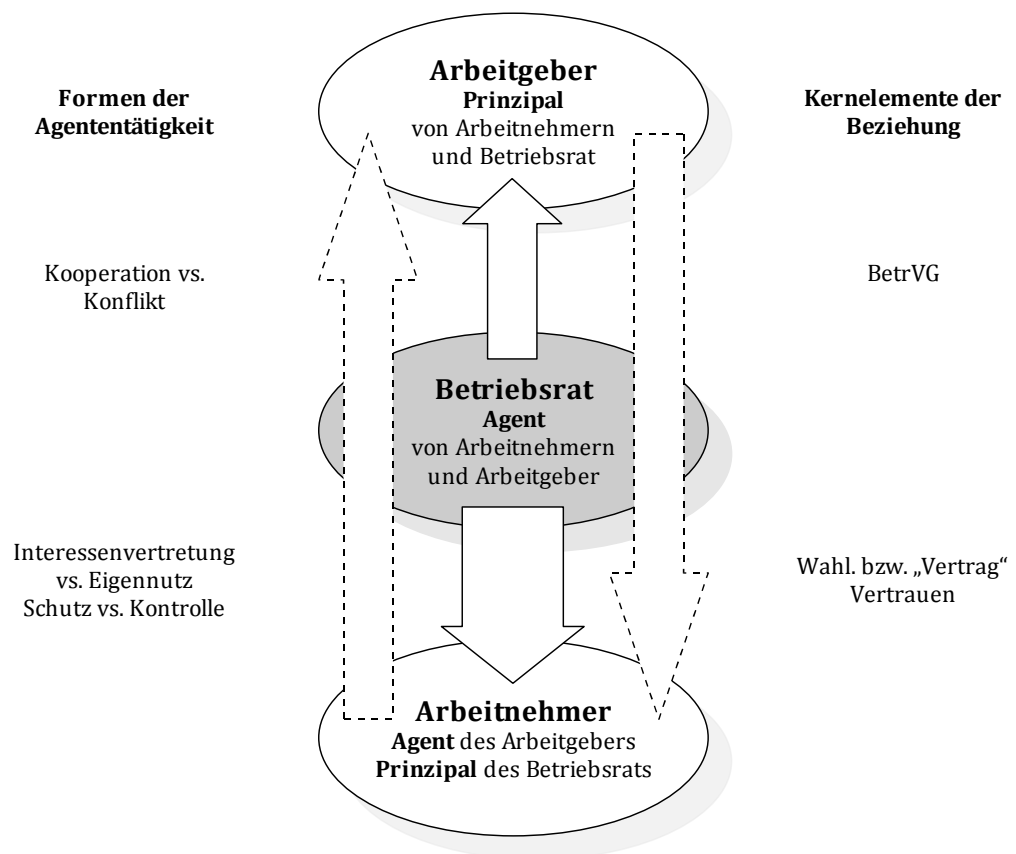
³⁴ Minssen und Riese (2007: 21f.) bezeichnen Kotthoffs Typologisierung als „bahnbrechend“.

³⁵ Vgl. dazu Pfeffer und Salancik (2003), Coleman (2000) und Emerson (1962).

³⁶ Erklärungen der NIÖ geben bspw. Richter und Furubotn (2003) sowie Bea und Göbel (2006: 143ff.).

Der Arbeitgeber nutzt im Modell den zusätzlichen Agenten BR, um Entscheidungen unter Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen zu fällen und glaubwürdig an die Belegschaft zu kommunizieren (vgl. Abb. 2). Damit geht die Bedeutung des BR über die reine Vertretung der Arbeitnehmerinteressen hinaus und orientiert sich vielmehr am Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und BR zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs nach §2 Abs. 1 BetrVG. Zwar hat der BR im Modell zwei Prinzipale, ist jedoch hauptsächlich den Arbeitnehmern verpflichtet, für die er, neben Kommunikationsaufgaben, als Interessenvertretung und -durchsetzung und als Schutzinstanz vor Willkür des Arbeitgebers tätig wird.

Abb. 2: Der Betriebsrat als zusätzlicher Agent von Arbeitgeber und Arbeitnehmer



Quelle: Eigene Darstellung nach Bunk (2005: 138).

Zusammenfassend kann durch den BR im Prinzipal-Agent-Modell der betrieblichen Mitbestimmung eine Verringerung der externen Effekte aufgrund von Macht- und Informationsasymmetrien realisiert werden. Dies setzt voraus, dass der BR sein Mandat nicht als persönliche Machtposition missbraucht, ebenso wenig darf er sich mit dem Arbeitgeber gegen die Beschäftigten verbünden. Zugleich ist der Arbeitgeber angehalten, mit dem BR zu kooperieren und die ihm zustehenden Rechte zu gewähren (Bunk 2005: 139).

4.4. Betriebliche Mitbestimmung bei Zusammenschlüssen

Das Gebiet der Mitbestimmung bei Unternehmenszusammenschlüssen ist in der deutschen Literatur praktisch unerforscht und wird allenfalls kurz angeschnitten (vgl. Schwaab 2003: 39f.). Auch die englischsprachige Literatur liefert keine Evidenz, zumal im angloamerikanischen Raum eine andere Art von Arbeitnehmerbeteiligung vorherrscht. Schäfer (2008a: 293) zeigt auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 „mit welchem breitem Spektrum betrieblicher Entwicklungen und Probleme die BR konfrontiert sind“. Die Einbindung in einen Zusammenschluss wird unter 26 Problemfeldern nicht aufgeführt.

Als einziger Forscher liefert Vogel (2002: 242) eine knappe, aber fundierte Beschreibung. Er stellt zunächst fest, dass die Entscheidung über die Reorganisation und die Integrationsmaßnahmen letztlich immer beim Unternehmer liegt. Die gesetzlich vorgeschriebenen Beratungen können den Beginn der Maßnahmenumsetzung höchstens verzögern. In der Praxis kommt es häufig zu einem Balanceakt zwischen der vorgeschriebenen frühestmöglichen Unterrichtung der Arbeitnehmervertreter und der notwendigen Diskretion vor Abschluss einer Transaktion. Eine zu frühe Information über einen noch nicht abschließend verhandelten Vorgang kann eine erhebliche Unruhe in der Belegschaft auslösen. Andererseits kann das Gefühl der mangelnden Information die notwendige Vertrauensbasis der Arbeitnehmervertreter erschüttern und die weitere Zusammenarbeit erschweren.

Betriebsänderungen, die wirtschaftlich negative Auswirkungen auf die Belegschaft haben, erfordern einen Sozialplan. Im Falle des Zusammenschlusses und der Spaltung von Unternehmen nach dem Umwandlungsgesetz³⁷ liegt formal aber keine Betriebsänderung nach §111 BetrVG vor, dafür eine den Wirtschaftsausschuss betreffende wirtschaftliche Angelegenheit nach §106 Abs. 3 BetrVG (vgl. Picot 1998: 435). Gleichwohl empfiehlt sich Vogel zufolge in der Praxis, gleichzeitig mit dem Wirtschaftsausschuss auch den BR und den GBR zu informieren. Über die Schutzfunktion des Gesetzes hinaus sei eine rechtzeitige Beratung mit diesen Gremien ein wichtiger Erfolgsfaktor jeder bedeutenden Transaktion. Deshalb sei auch die Einberufung einer außerordentlichen Betriebsversammlung anlässlich einer M&A-Transaktion allein zur Wahrung eines guten Betriebsklimas eine Selbstverständlichkeit, wenngleich die Unternehmensleitung dazu keine Verpflichtung habe.

³⁷ Für generelle rechtliche Rahmenbedingungen bei Zusammenschlüssen vgl. umfassend Piehler (2007: 17ff.)

5. Methodisches Vorgehen – qualitative Forschung

Dem empirischen Teil dieser Arbeit liegt ein qualitatives Forschungsdesign zugrunde. Die beiden in dieser Arbeit ausgewählten Automobilhersteller werden im Sinne einer vergleichenden Fallstudie untersucht (vgl. Blatter, Janning & Wagemann 2007: 15). Die Gründe für die Fallauswahl und die Relevanz des Forschungsfeldes wurden im Verlauf der Arbeit verdeutlicht.

Generell befasst sich qualitative Forschung mit aufgrund von Vorwissen und konzeptuellen Vorüberlegungen ausgewählten Objekten (Blatter et al. 2007: 31). Sie bezieht sich auf die Interpretation von verbalem Material und verzichtet auf Messungen numerisch beschriebener Daten (Bortz & Döring 2006: 296). Die Methoden werden so offen gestaltet, dass sie der Komplexität des untersuchten Gegenstandes gerecht werden. Das Handeln und Interagieren der Subjekte im Alltag ist das Untersuchungsfeld. Der zu untersuchende Gegenstand ist folglich Bezugspunkt für die Auswahl von Methoden und nicht umgekehrt (Flick 2007: 27).

5.1. Experteninterviews

Im deutschen Sprachraum stehen Interviews im Vordergrund der Praxis qualitativer Forschung. Insb. Leitfaden-Interviews werden häufig angewendet, in denen der Interviewte auf offen formulierte Fragen frei antworten kann und ggf. neue Fragen aus der Situation abgeleitet werden (Flick 2007: 194ff.). Eine Unterform des Leitfaden-Interviews, das Experteninterview, wird in dieser Arbeit zur Datenerhebung genutzt. Nach Bogner und Menz (2005: 37f.) dient das Experteninterview der ersten Orientierung in einem neuen Feld, der Strukturierung des Untersuchungsgebiets sowie der Hypothesengenerierung.³⁸ Der Forscher nimmt eine „spezifische Haltung zwischen Offenheit und Reflexivität“ ein³⁹ (Flick 2007: 36).

Als Experte kann nach Meuser und Nagel (2005: 73) bezeichnet werden, wer Zugang zu Informationen über Entscheidungsprozesse oder Personengruppen verfügt, in spezifischer Weise Verantwortung trägt und mit dem Entwurf oder der Implementierung einer Problemlösung beschäftigt ist. Experten sind im „Hinblick auf einen bestimmten Sachverhalt als Sachverständige in besonderer Weise kompetent“ (Deeke 1995: 8f.).

³⁸ In der Literatur wird teilweise die Meinung vertreten, dass qualitative Forschung rein induktiv vorgehen solle und v.a. die Hypothesengenerierung Ziel des Forschungsprozesses sei, vgl. Mayring (2007: 20) und Bortz & Döring (2006: 31). In der vorliegenden Arbeit werden jedoch Vorannahmen und Modelle verwendet, deshalb erscheint eine solche offene und konzeptfreie Herangehensweise nicht angemessen.

³⁹ Zur Frage der Objektivität und Subjektivität von Experte und Interviewer vgl. Helfferich (2005: 64ff., 83ff.).

In der Regel sind Experten Mitarbeiter in einer Organisation (vgl. Flick 2007: 215) und verfügen über Deutungs- und Prozesswissen, das sich auf das spezifische Handlungsfeld bezieht.

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden in teilstandardisierten Experteninterviews Organisationsmitglieder jeweils des deutschen Zusammenschlusspartners persönlich befragt, die am Prozess in verantwortlicher Position beim BR beteiligt waren. Als Erhebungsinstrument wurde ein Leitfaden⁴⁰ gewählt. Die gestellten Fragen gliedern sich in acht Blöcke:⁴¹

- Allgemeine Einstiegsfragen
- Das Verhältnis des Betriebsrates zum Management seines Unternehmens
- Die Kommunikation des Betriebsrates mit den Arbeitnehmern
- Interne Reaktionen anderer Betriebsräte
- Kontakte zu den Arbeitnehmervertretern des Zusammenschluss-Partners
- Fragen zur Auflösung und Entflechtung des Zusammenschlusses
- Abschließende Bewertung des Zusammenschlusses
- Allgemeine Abschlussfragen

Die Interviews wurden Anfang Juli 2009 in München, Sindelfingen und Stuttgart durchgeführt und dauerten zwischen 50 und 70 Minuten. Den drei Befragten von BMW und Daimler wurde die Anonymität ihrer Aussagen zugesichert. Die Gespräche wurden digital aufgezeichnet, vollständig wörtlich transkribiert⁴² und im nicht öffentlichen zweiten Band dieser Arbeit abgelegt. Anhand der Transkripte werden die Aussagen der Akteure kategorisiert, verglichen und interpretiert. Auf ein vollständiges Extraktionsverfahren, wie es bspw. Gläser und Laudel (2009: 212ff.) vorschlagen, wurde in Anbetracht der geringen Interviewzahl verzichtet.

5.2. Theoriebildung und Hypothesen

Über die Einbindung von BR in den Zusammenschlussprozess existiert wie dargestellt wenig spezifisches Vorwissen. Theoretische Hintergrundannahmen und Modelle haben nur für einen der beiden Teilbereiche, Zusammenschlüsse sowie Mitbestimmung Geltung, in deren Mitte das Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit verortet ist. Selten beschrieben werden auch die inneren Abläufe des mitbestimmten AR. Aus diesem Grund wurde eine explorative qualitative Fallstudie als Untersuchungsdesign gewählt.

⁴⁰ Für praktische Hinweise zur Durchführung eines Experteninterviews vgl. Froschauer und Lueger (2003: 66ff.).

⁴¹ Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich in Anhang b.

⁴² Die Wichtigkeit von Aufnahme und vollständiger Transkription betonen Gläser und Laudel (2009: 157f., 193ff.).

Im Mittelpunkt der Betrachtung der Zusammenschlüsse stehen die BR. Die leitende Frage, wann im Prozess der BR über welche Akteure wieviel Macht und Einfluss ausübt, erfolgt in theoretischer Hinsicht unter Zuhilfenahme der zuvor eingeführten Modelle der vier Merger-Phasen und des Prinzipal-Agent-Ansatzes der Arbeitsbeziehungen von Bunk (2005).

Pfeffer schreibt (1981: 3): "Power is context or relationship specific. A person is not 'powerful' or 'powerless' in general, but only with respect to other social actors in a specific social relationship." Macht ist in Besitz und Ausübung folglich relational, deshalb wurden in den Interviews verschiedene Akteursbeziehungen abgefragt, um die Gestaltungsmacht der BR möglichst offen und zugleich lückenlos erfassen zu können. *Einbindung* wird in dieser Arbeit deshalb definiert einerseits als Zugang zu Zusammenschluss-relevanten Informationen und andererseits als Möglichkeit, gestaltend auf diesen Prozess Einfluss zu nehmen.

Wie beschrieben nähert sich die vorliegende Arbeit ihrem Forschungsfeld nicht konzeptfrei an. Deshalb werden sechs Hypothesen formuliert, die sich aus den zuvor zusammengetragenen Annahmen zu Zusammenschlüssen und zur Mitbestimmung zusammensetzen. Überprüft werden die Hypothesen zum Abschluss des empirischen Teils.

Hypothese 1: Die BR stehen dem Zusammenschluss aufgrund der hohen Misserfolgsquote in der Empirie und wegen der Gefährdung von Arbeitsplätzen ablehnend gegenüber (vgl. Vogel 2002: 37; Macharzina & Wolf 2008: 714; Nerdinger et al. 2008: 172).

Hypothese 2: Der Arbeitgeber kommuniziert seine Pläne zum Zusammenschluss v.a. über den Agent BR an die Belegschaft (vgl. Bunk 2005: 137).

Hypothese 3: Der BR fühlt sich v.a. den Interessen der Arbeitnehmer verpflichtet, versucht zugleich aber auch die Interessen der Arbeitgeber zu berücksichtigen (vgl. Bunk 2005: 137).

Hypothese 4: Der BR versucht zum Wohle der Arbeitnehmer Forderungen durchzusetzen, die über das Gesetz hinausgehen. Diese Tendenz lässt sich in der Empirie laut Meinung mehrerer Autoren seit Längerem beobachten (vgl. Kotthoff 1981: 24; Bunk 2005: 138).

Hypothese 5: Der Zusammenschluss führt zur Internationalisierung der BR-Arbeit. So erfolgte bspw. bei DaimlerChrysler die freiwillige Einbindung eines UAW-Vertreters in den AR (Müller, Platzer & Rüb 2004: 168ff.; Baums 1999: 241f.). Den Fall BMW-Rover beschreibt Whittall (2000) als neue Form gegenseitiger Unterstützung der Arbeitnehmervertreter.

6. Darstellung und Einordnung der Empirie

Im Anschluss an die Kapitel über Zusammenschlüsse, Fallauswahl und Mitbestimmung erfolgt in diesem Kapitel auf Grundlage der qualitativen Vorgehensweise die vergleichende Darstellung und Einordnung der empirischen Ergebnisse. Die folgenden Unterkapitel beschreiben, wie stark der BR in welcher der vier *Merger-Phasen* in den Zusammenschluss-Prozess eingebunden ist, welche Haltung er einnimmt und wie er mit beteiligten Akteuren kommuniziert. Die Strukturierung der zitierten Aussagen nach dem Phasen-Modell erscheint zum kategorisierenden Erfassen der Informationen geeignet. Unvermeidlich ist, dass sich dadurch ein Selektionsproblem ergibt und einige Erkenntnisse der Datenerhebung aus der Betrachtung herausfallen. BR sind, so zeigt sich, als betriebliche Akteure vielseitig informiert.

In der Darstellung werden die beiden Fälle nicht voneinander abgrenzt, sondern übergreifende Gemeinsamkeiten herausgestellt, die beide Fallbeispiele aufweisen. Deshalb wird im folgenden Kapitel eine Gliederung nach dem erweiterten Merger-Phasen-Modell und nicht nach Unternehmen vorgenommen. Es erfolgt aus Gründen der Anonymität der Interviewpartner keine Nennung von Unternehmensnamen und Informationen, die eine Zuordnung ermöglichen.

6.1. Pre-Merger-Phase

In der *Pre-Merger-Phase* werden die Pläne für einen Zusammenschluss erarbeitet. Die strategische Positionierung wird festgelegt und danach mögliche Partnerunternehmen ausgewählt und beurteilt. Ist ein passender Partner gefunden, werden Vorarbeiten in die Wege geleitet.

Die Einbindung in der Zeit vor dem Zusammenschluss wird uneinheitlich beschrieben. Ein Interviewpartner erhielt die Nachricht vom Zusammenschluss „sehr spät natürlich, weil das ja eine hoch geheime Kommandosache war. [...] Ich war recht wenig eingebunden“ (II-6, Z. 1287ff.). Zwar seien andere Mitglieder des Aufsichtsratspräsidiums vorher informiert worden, hätten jedoch „unter der Problematik dieser besonderen Brisanz dieser Vereinigung das für sich behalten müssen“ (II-6, Z. 1292f.). Die Nachricht kam „zu einem Zeitpunkt als der Deal im Wesentlichen beschlossen war“ (II-9, Z. 1315).

Durch die BR im AR hätte der Zusammenschluss nicht verhindert werden können, „die Mitbestimmung hat da ihre Grenzen“ (II-14, Z. 1353f.). Das lag allerdings auch nicht in der

Absicht des BR, der wie das Management Wachstumschancen sah und den Zusammenschluss als richtige Reaktion auf die Konzentrationsprozesse im Automobilbereich beschreibt.

„Wir haben dann ein paar Bedingungen daran geknüpft an unsere Zustimmung. [...] Wir wollten die Garantie, dass dieser Merger nicht zu Lasten der Arbeitsplätze geht und wir haben gesagt, wir wollen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass auf Arbeitnehmerseite eine internationale Zusammenarbeit ermöglicht wird.“ (II-9, Z. 1316ff.)

Zwar wurden „Bedenken geltend gemacht, aber unser Kernthema war: Führen Synergien zwischen beiden Unternehmen zum Personalabbau? Das war zu erkennen dass das nicht der Fall ist“ (II-15, Z. 1364ff.). Deshalb habe er die Entscheidung mitgetragen (II-58, Z. 1777ff.).

Ein weiterer Experte zeichnet ein anderes Bild von der Beteiligung in der Pre-Merger-Phase in seinem Unternehmen, er war „relativ frühzeitig eingebunden“ (I-5, Z. 41). Bereits in die Suche nach einem geeigneten Partner seien die BR involviert worden, „auch in der Entscheidungsfindung“ (I-6, Z. 48). Eine Einbindung des BR wurde „nicht nur versucht, sondern wir wurden miteinbezogen, und es wurde auch abgewogen“ (I-8, Z. 69f.). Die Informationen über den vom Management ausgewählten Partner „waren ausführlich, [...] vor Ort [...] kam bereits das erste böse Erwachen“ (I-10, Z. 87f.). Der BR habe deshalb auf seine „Bedenken hingewiesen, das Management hatte allerdings die Meinung vertreten, dass dies [...] bei den notwendigen Investitionen [...] zu schultern wäre“ (I-12, Z. 104ff.).

„Was mir sehr sehr wichtig ist, ist dass der Betriebsrat sachlich frühzeitig auch darauf hingewiesen hat, dass bestimmte Bedenken von Seiten des Betriebsrates aus verschiedensten Gründen vorgetragen wurden, [...] weil es ja hier nicht nur um eine Übernahme geht, sondern auch von einer so genannten Mentalitätssache. Es ist ja was anderes wenn man [...] über die Grenzen hinausgeht.“ (I-8, Z. 70ff.)

Allerdings schränkt er ein, dass diese Einwände letztendlich den Zusammenschluss nicht verhindern konnten. Die Anteilseigner seien von ihrem Projekt überzeugt gewesen.

„Aber wir Betriebsräte haben gesagt das kann nicht gehen. Also noch deutlicher, wir haben halt nicht gesagt 'nein wir sind dagegen' aber wir haben gesagt eigentlich vom Sachverstand müssten wir dagegen sein. Von der Sozialpartnerschaft, wie man miteinander umgeht, sagen wir halt, gut tragen wir halt mit.“ (I-88, Z. 742)

Wie die Informationspolitik des Managements war auch die Reaktion der BR auf die Zusammenschluss-Pläne in beiden Fällen uneinheitlich. Während der BR in einem Fall den Zusammenschluss mittrug und v.a. dessen Chancen sah, lehnte im anderen Fall der BR das Vorhaben aufgrund unternehmenskultureller Bedenken ab. Festzuhalten bleibt, dass die BR den Zusammenschluss, wie sie selber eingestehen, letztendlich nicht verhindern konnten und im Interesse des Miteinanders von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern die Pläne mittrugen.

6.2. On-Merger-Phase

Nach der Auswahl eines Partners erfolgt in der On-Merger-Phase die Ausarbeitung der Verträge und der rechtliche Vollzug des Zusammenschlusses.

Während dieser Phase sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten der BR eingeschränkt. Die Gestaltungsmacht scheint eindeutig beim Management zu liegen. Das Erläutern der Zusammenhänge und das Kommunizieren der Entwicklung beschreiben die BR als ihre Kernaufgabe in dieser Phase (II-34, Z. 1551ff.; I-130, Z. 1092). Die Arbeitnehmer wurden „im Rahmen von Informationsblättern, im Rahmen von Betriebsversammlungen darüber informiert“, dass das Unternehmen einen Partner gefunden habe, „mit dem wir [...] unsere zukünftige Modellpolitik machen wollen“ (I-41, Z. 344ff.). Informiert, darauf weist ein Experte hin, habe v.a. „der Betriebsrat, aber auch das Unternehmen“ (I-42, Z. 351). Besonders „am Anfang gab es natürlich sehr viel zu berichten, weil auch viel im Umbruch war“, beschreibt ein anderer die Situation nach dem Zusammenschluss (II-21, Z. 1415f.).

„Wenn Sie halt eine Belegschaft umfassend informieren, kommunizieren, ihnen erklären warum welche Dinge gemacht werden, Zusammenhänge, dann sind die Leute nicht mehr so dumm. Die große Masse sagt dann schon, 'ja das macht schon Sinn dass das so ist und das muss man machen'.“ (I-129, Z. 1078ff.)

Die BR berichteten die sich durch den Zusammenschluss ergebenden Änderungen an die Belegschaft, unabhängig davon, ob sie dem Vorhaben zuvor ablehnend oder zustimmend gegenüberstanden. Nach Abschluss der Verhandlungen wurde dann auch der BR, dessen Einbindung in der Pre-Merger-Phase erst kurz vor Abschluss erfolgt war, stärker involviert: „Es gab dann eine intensive Information was wir machen. Nachdem der Grundsatz mal auf dem Tisch lag, gab es schon eine intensive Debatte mit den Beteiligten“ (II-16, Z. 1378f.).

Zudem knüpften die BR beider Unternehmen in der On-Merger-Phase unabhängig vom Management erste Kontakte zu den Arbeitnehmervertretern der anderen Seite. In einem Fall wurden „relativ frühzeitig die Vertreter [...] an einen Tisch geholt“ (I-20, 208f.). Auch ein anderer BR beschreibt den Zeitpunkt des ersten Treffens als „sehr früh“ (II-44, Z. 1632).

Der BR wird zusammenfassend in der On-Merger-Phase zum Kommunikator der anstehenden Veränderungen, er erhält zudem selbst mehr Informationen über die Details des Zusammenschlusses (II-18, Z. 1383). Die Entscheidungen des Managements trägt er mit und lässt es im AR auf keine Konfrontation ankommen: „Soweit ich das weiß gab es da keine Entscheidungen, die mit Doppelstimmrecht des Vorsitzenden gemacht wurden“ (III-62, Z. 2802).

6.3. Post-Merger-Phase

Die zuvor erarbeiteten Maßnahmen werden in der PMI in die betrieblichen Prozesse implementiert. Sie ist in ihrer Ausdehnung der Literatur zufolge die bedeutendste Phase. Ihre Dauer variiert und hängt vom beabsichtigten sowie tatsächlichen Umfang der Integration ab.

Die Unterstützung für den Zusammenschluss setzt sich in der Post-Merger-Phase zunächst fort. Die BR trugen das Vorhaben überwiegend mit: „Ich denke am Anfang [...] fanden das alle ganz prima [...]. Und es gab sicherlich auch auf Arbeitnehmerseite große Kritik immer mal wieder, aber in der Mehrheit wurde das schon getragen“ (III-40, Z. 2567ff.). In beiden Fällen gab es ein erhöhtes Bedürfnis an Informationen von der Arbeitnehmerseite: „Am Anfang gab es natürlich sehr viel zu berichten, weil auch viel im Umbruch war“ (II-21, Z. 1415f.). „Also wir haben versucht, bestmöglich die [...] Kollegen zu informieren was also die große Politik ist, aber wenn es ins Detail geht ist das unmöglich“ (I-61, Z. 530f.).

Den weiteren Verlauf der Post-Merger-Phase habe man versucht mitzugestalten. „Wir versuchen Einfluss auf strategische Debatten zu nehmen. Eben mit dem Ziel, Arbeitsplätze sicher zu erhalten oder zu machen und da haben wir natürlich unseren Beitrag geleistet“ (II-18, Z. 1389ff.). Auch die Expertise von Vertretern der IG Metall wurde eingeholt, bspw. für Informationen über die Mitbestimmungskultur im Land des Partners (III-56, Z. 2742ff.).

Allerdings sprechen die Experten auffallend oft von zwei Unternehmen anstatt eines zusammengewachsenen Konzerns: „Integrationsmaßnahmen um zu einer Welt zu kommen hat es für meinen Geschmack nicht gegeben und die wurden auch entsprechend nicht kommuniziert“ (III-9, Z. 2192ff.). Dass die PMI offensichtlich nicht die angestrebten Integrationserfolge zeitigte, wird nicht negativ bewertet. Im Gegenteil: „Und das war glaube ich den Beschäftigten sehr wichtig, dass es da keine Vermischung gibt. Und das war für die Betriebsräte genauso wichtig“ (III-9, Z. 2201ff.). Einem BR zufolge war der Partner „in einer anderen Kultur, in einem anderen Land, und wir hatten keine direkte Berührung“ (II-60, Z. 1804f.). Die BR versuchten nicht aktiv das Zusammenwachsen im Sinne der PMI voranzutreiben (III-10, Z. 2209):

„Es gab dazu keine Notwendigkeit, so würde ich das sehen. Weil das glaube ich von Beginn an schon so angelegt war dass man nicht zwei Welten zu einer zusammenfügt. [...] Es war nicht das Ziel, eine Welt zu stiften, sondern man wollte die glaube ich beide erhalten und beide stärken. Das war glaube ich das Ziel. Und deshalb gab es auch nicht die Notwendigkeit [...] gemeinsame Kulturen zu prägen.“ (III-36 A: 2521ff.)

Mitunter erfuhr der BR auch vor dem Management von Angelegenheiten, die den Zusammenschluss betrafen. Nicht in jedem Fall wurden diese Informationen an das Management rückkommuniziert. Wenn aber Handlungsbedarf bestand, „kam es schon vor dass man die ein bisschen schubsen musste und sagt dass es ein Problem gibt“ (III-30A, Z. 2466f.).

„Man hat seine Informationswege, die auch mal am Management vorbei laufen. Klar, ja. Das war sicherlich so, dass man bestimmte Sachen anders, oder besser, oder überhaupt gewusst hat, die das Management nicht wusste und umgekehrt. Klar.“ (III-29, Z. 2458ff.)

Überrascht wurden die BR aber in beiden Fällen von der sich einige Zeit nach dem Zusammenschluss rapide verschlechternden wirtschaftlichen Situation, die speziell in den englischsprachigen Konzernteilen sichtbar wurde:

„Am Anfang hat man gemeint, das ist ein Selbstläufer. Und der war es nicht. Und nach anderthalb Jahren hat man eigentlich die Reißleine gezogen, also man musste Führungskräfte austauschen und und und. Also die Produktivität war katastrophal.“ (I-78, Z. 657ff.)

Ein anderer BR sagt, nach dem Zusammenschluss sei der Partner in der Darstellung der verantwortlichen Manager „plötzlich ein riesenerfolgreiches Unternehmen“ (II-23, Z. 1437f.) gewesen und habe scheinbar einen großen Beitrag zum Gesamterfolg geleistet:

„Damit war der Beweis erbracht dass die Entscheidung richtig war. Ich möchte bis heute nicht beurteilen wie diese Zahlen zustandekamen und es sind dann dreimal massive Einbrüche gekommen die dann häufig auch dazu geführt haben oder einmal dazu geführt haben dass man den Vorstand ausgetauscht hat.“ (II-23, Z. 1439ff.)

Nach mehreren erfolglosen Sanierungsversuchen mit teils auch massiven Entlassungswellen beim englischsprachigen Partner habe sich bei den BR die Erkenntnis von der Aussichtslosigkeit des Zusammenschlusses durchgesetzt. Nicht alle Beteiligten erkannten dies jedoch: „Also da haben wir schon lange gewusst, der Turnaround ist nicht mehr zu schaffen, haben [...] Kollegen natürlich immer noch gemeint es würde irgendwo gehen“ (I-29, Z. 254ff.).

Die Situation beim Partner sei mit „Bedauern“ (II-13, Z. 2246) beobachtet worden: „Also aus Betriebsratsicht, Gesamtbetriebsratsicht, leidet man [...] mit, wenn da drüben die Geschäfte so schlecht gehen, dass permanent Personal abgebaut werden muss“ (III-13, 2239ff.).

Die Stimmung der Mitarbeiter, aber auch der BR, wandte sich in den Unternehmen zunehmend gegen den Zusammenschluss. Die Erkenntnis, dass der Zusammenschluss letztendlich nicht die erhofften Ergebnisse brachte, kam zumindest für den Experten in einem der beiden Unternehmen überraschend: „Niemand hat vorgehabt das Ding zu machen und es dann vor die Wand zu fahren“ (III-68, Z. 2851f.).

6.4. De-Merger-Phase

Das Drei-Phasen-Modell der Zusammenschlüsse wurde für diese Arbeit auch im Hinblick auf die Geschichte beider Unternehmen der Fallauswahl um die De-Merger-Phase erweitert, die das Auseinandergehen eines Unternehmens beschreibt.

In beiden betrachteten Fällen führte die sich verschlechternde Situation zu einem Umdenken der BR. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass Handlungsbedarf bestand:

„Und dann sind wir losmarschiert, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, ich werde diese Sitzung [...] nie vergessen, wo wir im Anschluss an eine offizielle Aufsichtsratssitzung uns beraten hatten und haben gesagt, wir müssen jetzt etwas tun. Wenn wir nicht eine Firewall [...] machen, dann gefährden wir das Gesamtunternehmen. Und sind dann in eine Sitzung hineinmarschiert die die Anteilseigner hatten zusammen mit dem Vorstand und haben dann gesagt wir müssen das jetzt mal besprechen was wir da machen. Dann ging es da heiß her, wir haben gesagt, ihr müsst einen Plan B machen, das ist eure Verantwortung, wir gefährden das Gesamtunternehmen.“ (II-25, Z. 1460ff.)

Die Anteilseignervertreter hätten ihm bestätigt, dass dies „der Startschuss war für den Trennungsprozess“ (II-26, Z. 1481). Die BR hätten den De-Merger folglich nicht zu verhindern versucht, sondern „wir haben es gefordert“ (II-65, Z. 1850). „Es war alternativlos“ (II-66, Z. 1855). Ein anderer BR unterstreicht für sein Unternehmen: „Das war die Phase, wo [...] der Betriebsrat die allerstärkste Rolle gespielt hat, bis zum heutigen Tage hin.“ (I-19, Z. 187f.).

Es sei um den „Schutz vor einem möglichen Bankrott“ gegangen, allerdings habe der BR dabei „nicht sofort daran gedacht dass das zu einem De-Merger führen muss. [...] Im Laufe der Debatte [...] hat sich dann herausgestellt, am besten ist, man gibt das Ding ganz her“ (II-66, Z. 1856ff.). Ein anderer BR: „Das hat sich [...] in eine Richtung entwickelt wo zu Schluss dann der größte Teil der Belegschaft gesagt hat es ist wohl das Beste mit einem blauen Auge davonzukommen. Man muss [...] sich da wieder trennen“ (I-49, Z. 417ff.).

„Also die Arbeitnehmervertreter, Gesamtbetriebsrat, alle, die haben irgendwann an einem Punkt gesagt 'es geht nicht mehr'. [...] Das wurde von den Belegschaften auch begrüßt. Das war glaube ich der Eindruck, es ist richtig, es geht nicht mehr. Das war dann glaube ich [...] auf breiter Ebene akzeptiert [...].“ (III-37, Z. 2535ff.)

Es wurde eher versucht das Auseinandergehen zu forcieren, als das Scheitern des Zusammenschlusses aufzuhalten. „Es war nicht zu verhindern“ (I-91, Z. 761), sagt ein BR. Auch gemeinsame Erklärungen mit den Arbeitnehmervertretern des strauchelnden Konzernteils wurden veröffentlicht: „Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben kurz vor dem De-Merger eine gemeinsame Erklärung gemacht, dass sie verlangen, dass dieser De-Merger nicht auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden soll“ (III-25, Z. 2400ff.).

In der Folge wurden vom Management beim englischsprachigen Unternehmensteil jeweils die Schließung mehrerer Werke oder weitere Entlassungen in der Größenordnung einiger 10.000 Mitarbeiter in Betracht gezogen. Jedoch hätten BR-Vertreter aller Ebenen gemeinsam interveniert und bspw. „gesagt, sowas kommt nicht in Frage, [...] das muss so sozial verträglich gestaltet werden und man hat dann um einen Investor gerungen“ (I-18, Z. 176ff.).

„Unsere Belegschaft [...] ist da sehr sensibel. Man kann mit Menschen nicht so umgehen und wir hatten das Anliegen und das ist in vollem Umfang mitgetragen worden von unserer Belegschaft, so sozialverträglich wie möglich, sag jetzt ich mal, dieses Kind zu beerdigen. [...] Und das ist uns glaube ich sehr sehr gut gelungen.“ (I-50, Z. 432ff.)

Einen durch den De-Merger verursachten Arbeitsplatzabbau beim deutschen Unternehmensteil gab es in beiden Fällen nicht: „Unmittelbar sehe ich keinen. [...] Da kam es aber nicht einmal zu Entlassungen“ (III-38, Z. 2544ff.). Auch ein anderer Experte stellt klar, dass deutsche Arbeitsplätze nicht zur Disposition standen: „Deutsche Arbeitsplätze waren [...] weniger gefährdet, [...] es ist kein einziger Arbeitsplatz verloren gegangen“ (I-51, Z. 441ff.).

Wirtschaftlich standen beide Unternehmen vor dem De-Merger bereits vor großen Problemen. Dessen „Zeitpunkt war relativ spät“ (I-30, Z. 260), sagt ein BR. Die Belegschaft habe auf das Aufbrechen denn auch mit Erleichterung reagiert (I-111, Z. 916). „Es war nicht zu retten. Also wir hätten noch vielleicht das hypothetische Jahr überlebt. [...] Und heute gäbe es beide nicht mehr“ (I-110, Z. 910ff.).

Die Entflechtung der Konzerne verlief danach überraschend schnell. „Zum Glück, trotz der vielen Ankündigungen wie eng wir zusammenarbeiten müssen und dass das ein Unternehmen ist“ (II-69, Z. 1885f.). Wie bereits in der Post-Merger-Phase von den BR beschrieben wurde, zeigt sich hier, dass die beiden Konzerne jeweils nur unvollständig integriert wurden.

Für die deutschen Unternehmensteile ging es in beiden Fällen ohne den ehemaligen Partner rasch wieder aufwärts. „Die finanziellen Wunden [...] waren im darauffolgenden Jahr verheilt“ (I-103, Z. 855). Auch ein anderer BR sieht die schädlichen Auswirkungen des De-Merger weitgehend verdaut: „Es ist jetzt erledigt und damit kann man doch relativ entspannt dieser großen Dramatik zugucken [...]. Insofern bin ich gottfroh dass wir das Ding weg haben“ (II-76, Z. 1943ff.). Zur heutigen Situation heißt es: „Wir haben Probleme, [...] aber die [...] basieren jetzt auf der gesamten Weltwirtschaftskrise“ (I-104, Z. 876f.). Ein weiterer Experte meint ebenfalls, seinem Unternehmen gehe es heute „besser. Man kann wahrscheinlich ohne Übertreibung sagen dass es [den Konzern] heute nicht mehr gäbe.“ (III-32, Z. 2484f.).

Die Wahrnehmung des BR durch die Arbeitnehmer habe sich durch dessen anfängliches Mittragen des Zusammenschlusses und später des De-Mergers nicht ins Negative verkehrt:

„Das wurde von der Mehrheit der Leute getragen. 'Toi toi toi' sagen die, das ist in Ordnung, wir haben einen Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter die einfach auch die Augen in der Welt so haben, dass sie auch entscheiden [...]. Wir haben [...] etwas gelernt und jetzt müssen wir neu entscheiden und dann treffen wir eben eine Entscheidung. Ich glaube das wurde auch honoriert. Also dass man dann nicht in irgendeinem falsch verstandenen Stolz sagt 'ich [...] kann [...] jetzt nicht sagen ich will es nicht mehr.'“ (III-40, Z. 2575ff.)

Die BR beschreiben, dass sie den De-Merger unterstützt oder sogar gefordert hätten. Zugleich versuchten die BR in beiden Fällen laut eigener Aussage auch, gefährdete Arbeitsplätze beim englischsprachigen Partner zu retten. Deutsche Arbeitsplätze waren demgegenüber nicht in Gefahr. Ein BR fasst die Bedeutung seiner Arbeit in der De-Merger-Phase zusammen: „Ich sag es ihnen so traurig wie es klingt: Am stärksten miteingebunden, am stärksten, war eigentlich die Abwicklung“ (I-18, Z. 170f.). Diese Beobachtung trifft den BR zufolge für beide Fälle zu. Damit erweist sich die Abwicklung in der De-Merger-Phase als Zeit der stärksten Einbindung.

6.5. Überprüfung der Hypothesen

Im Anschluss an die Betrachtung der vier Merger-Phasen werden anhand der Ergebnisse der Experteninterviews in diesem abschließenden Empirie-Teil die Hypothesen überprüft.

H1: Die BR stehen dem Zusammenschluss aufgrund der hohen Misserfolgsquote in der Empirie und wegen der Gefährdung von Arbeitsplätzen ablehnend gegenüber.

Hier ergab sich ein uneinheitliches Bild. In einem Fall wies der BR auf kulturelle Hindernisse und wirtschaftliche Bedenken hin (I-8, Z. 71ff.; I-16, Z. 154ff.). Im anderen Fall wurde der Zusammenschluss hingegen vom BR komplett mitgetragen. Man habe „einen Vorteil für das Unternehmen“ (II-14, Z. 1357f.) gesehen. Zudem habe es „die Garantie gegeben [...] dass der Merger nicht zum Arbeitsplatzabbau dient“ (II-12, Z. 1337.; vgl. III-5, Z. 2144ff.).

H2: Der Arbeitgeber kommuniziert seine Pläne zum Zusammenschluss v.a. über den Agent BR an die Belegschaft.

Diese modellhafte Rolle nimmt der BR nicht vollständig ein. Die Informationen verbreiteten sowohl das Management als auch der BR durch verschiedene Medien (I-42, Z. 351; II-33, Z. 1542ff.). Das Kommunizieren wird als „eine unserer Kernaufgaben“ beschrieben (I-130, Z. 1092), wie auch ein anderer Experte bestätigt (II-35, Z. 1556). Teilweise allerdings hätten die Arbeitnehmer die Informationen der Presse entnehmen müssen (I-48, Z. 397ff.; II-32, Z. 1536).

H3: Der BR fühlt sich v.a. den Interessen der Arbeitnehmer verpflichtet, versucht zugleich aber auch die Interessen der Arbeitgeber zu berücksichtigen.

Während das Verhältnis zum Management unterschiedlich bewertet wird, bekunden die BR einhellig, dass für sie Beschäftigteninteressen laut Eigeneinschätzung Priorität haben: „Also für mich persönlich sind die wichtigsten die Arbeitnehmer dieses Unternehmens wo ich gewählt bin. [...] Dann kommen [...] meine Ansprechpartner in den Unternehmen [...]“ (I-36, Z. 307ff.). Er ergänzt: „Betriebsräte müssen [...] zum Wohle der Belegschaft, aber auch zum Wohle des Unternehmens zusammenarbeiten“ (I-126, Z. 1049ff.). Ein anderer fügt an: „Verantwortlich gemacht werde ich von meinen Leuten, ganz klar. [...] Eine Nähe zum Vorstand sehe ich demgegenüber nicht. [...] Diese Opposition würde ich so nicht aufmachen“ (III-27, Z. 2424).

H4: Der BR versucht zum Wohle der Arbeitnehmer Forderungen durchzusetzen, die über das Gesetz hinausgehen.

Für diese Haltung gibt es Belege: „Wenn sie die reine gesetzliche Mitbestimmung haben, sie haben ja keine Mitbestimmung bei unternehmerischen Entscheidungen [...]. Ich würde mir ein Stück weit mehr wünschen“ (I-122, Z. 1005ff.). Ein anderer BR ist ähnlicher Meinung, schränkt aber ein: „Als Arbeitnehmervertreter hat man nie das Gefühl dass man genug Einfluss hat.“ Allerdings habe man ein „besonderes Interesse da möglichst dicht dran zu sein. Um einfach sicher zu gehen, dass nichts anbrennt aus Sicht der Arbeitnehmer“ (II-28, Z. 1496ff.). „Das führt [...] dazu dass man Vorschläge macht die auch Manager machen könnten“ (II-19, Z. 1403f.).

H5: Der Zusammenschluss führt zur Internationalisierung der BR-Arbeit.

Diese Annahme kann als bestätigt gelten. Die BR nahmen von sich aus frühzeitig Kontakt mit Arbeitnehmervertretern des englischsprachigen Partners auf (I-20, Z. 207ff.; II-46, Z. 1641ff.). Diese wurden in formelle und informelle Besprechungen, bspw. vor Aufsichtsratsitzungen, mit einbezogen (I-22, Z. 214ff.; II-22, Z. 1365ff.; III-23, Z. 2379ff.). Es wurde versucht, ihre Interessen mit zu berücksichtigen (I-53, Z. 467f.). Allerdings werden auch Schwierigkeiten beschrieben, im Ausland gebe es „völlig unterschiedliche Gewerkschaftsaufbauten [...]“ (II-92, Z. 2065f.). „Die Internationalität kompliziert das Ganze“, sagte ein BR (I-9, Z.82). Man habe die Zusammenarbeit deshalb auf eine gemeinsame „Plattform“ gestellt (II-10, Z. 1324ff.). Insgesamt habe das „zur Internationalisierung, auch von der Denke her, der Arbeitnehmervertreter geführt“ (III-49, Z. 2662f.). Ein anderer unterstreicht: „Durch die Internationalisierung haben wir sicher an Kompetenz gewonnen“ (II-83, Z. 2002).

7. Abschließende Betrachtung der Ergebnisse

Diese Arbeit hat sich mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Unternehmenszusammenschlüssen befasst. Die Einbindung der BR in zwei Fallbeispielen aus dem Automobilsektor stand dabei im Mittelpunkt der empirischen Betrachtung. Die abgeschlossenen Fälle ermöglichten den Zugang zu Akteuren und machten die Zusammenschlüsse in ihrer Gesamtheit erfassbar, insb. durch die Anwendung eines auf vier Phasen erweiterten ganzheitlichen Merger-Modells, wie es diese Arbeit als eine der ersten an ihre empirischen Ergebnisse anlegt. Dadurch konnte die Intensität der Einbindung der Betriebsräte zu verschiedenen Zeitpunkten der Zusammenschlüsse betrachtet werden.

Unter Wahrung des kritischen Abstandes zu den Interviews kann zunächst festgestellt werden, dass BR im Automobilssektor machtvolle Akteure der betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind. Im Sinne des Co-Managements (vgl. Müller-Jentsch 1995; Minssen & Riese 2007: 129ff.) beschränken sie sich nicht allein auf die Schutzfunktion für die Arbeitnehmer, sondern sehen sich auch als Führungskräfte im gleichen Aktionsfeld wie das Management (vgl. Kotthoff 2003: 60). In den betrachteten Unternehmen versuchten sie aktiv die Unternehmenspolitik mitzugestalten. Auch Wassermann und Rudolph (2005: 74f) beschreiben diese beobachtete Aufwertung der BR im AR aufgrund fortschreitender Zentralisierungsprozesse auf der Managementseite. Ergänzend folgert Raabe (2005: 42) aus seiner Befragung, dass dadurch viele Probleme der Aufsichtsratspraxis die Gesamtheit des AR, also sowohl Anteilseigner als auch Arbeitnehmervertreter, betreffen.

Diese Feststellung bedeutet für Zusammenschluss-Prozesse unter Einbeziehung der Ergebnisse dieser Arbeit, dass die BR gemeinsam mit dem Management an ihre Grenzen stoßen. Ein Zusammenschluss scheint in seiner Komplexität – es sei auf rechtliche, finanzielle und kulturelle Belange verwiesen (vgl. Wirtz 2003: 321) – einzigartig zu sein und grenzt sich damit vom Tagesgeschäft ab. Darüber hinaus wird der mitbestimmte AR in seiner Rolle als Organ der betrieblichen Mitbestimmung offensichtlich überschätzt, wie die Interviewpartner in Übereinstimmung mit Demirovic (2008: 389) beschreiben. Sie bestätigen auch, dass Mitsprachemöglichkeiten meist auf Konsens und nicht auf Recht beruhen, was speziell für den Zusammenschluss-Prozess zutrifft (vgl. Vogel 2002: 242).

In beiden Fällen entsprach dass der Zustand der Zusammenschluss-Partner zudem nicht den optimistischen Annahmen. Dennoch trugen die BR den Zusammenschluss mit, teilweise nach anfänglichen Einwänden. Die Interviews zeigen, dass die BR versuchten, einen Beitrag zur Verbesserung der Situation zu leisten. Der Zerfall konnte aber jeweils nur verzögert werden. Augenscheinlich wurden in beiden Unternehmen die Kulturen nicht aktiv integriert und bereits die Pre-Merger-Partnerauswahl nicht gründlich durchgeführt (vgl. Vogel 2002: 156; Grube 2006: 770). Diese internen Probleme führten zusammen mit unvorhergesehenen Herausforderungen der Märkte zur stetigen Verschlechterung der Situation der Zusammenschlüsse.

Den De-Merger verhinderten die BR letztendlich nicht, sondern befürworteten ihn mit dem Ziel, die Substanz des deutschen Konzernteils zu erhalten. In diesem Punkt endet der internationale Schulterschluss der Arbeitnehmervertreter. Die abgestoßenen Partner waren nach der Aufspaltung ihrem Schicksal überlassen. Ihnen gelang es nach Trennung in beiden Fällen nicht, eine Wende zum Positiven herbeizuführen. Festzuhalten bleibt, dass für die BR die De-Merger-Phase die Zeit der intensivsten Einbindung darstellt.

Ihre Arbeit stellt die BR laut Minssen und Riese (2007: 9) vor die Herausforderung, durch Veränderungen hervorgerufene Spannungsmomente aufzunehmen und konstruktiv aufzulösen. Gerade Zusammenschlüsse sind mit ebensolchen großen internen und externen Veränderungen der Unternehmung verbunden. Diesen Prozess versuchen die BR aktiv mitzugestalten. Sie sehen sich aber wie alle beteiligten Akteure mit enormen Herausforderungen konfrontiert und können nicht alle Unwägbarkeiten abschätzen.

BR bewegen sich im Spannungsfeld der Berücksichtigung von Interessen der Arbeitnehmer, des Managements und nicht zuletzt ihrer selbst. Sie bringen sich aktiv in den Prozess des Unternehmenszusammenschlusses ein, stehen aber den gleichen Problemen gegenüber wie andere Beteiligte in der Organisation. Abseits ihrer Fragestellung fördert diese Arbeit einmal mehr das ernüchternde Ergebnis zutage, dass kulturelle Integrationsprozesse weitgehend black-boxed sind und Erfolg und Misserfolg der PMI auch von den BR als Vermittler zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht erklärt werden können. Das vielfach beschriebene hohe Misserfolgsrisiko von Zusammenschlüssen wurde durch die Fallbeispiele geradezu exemplarisch bestätigt. Festzuhalten bleibt schließlich: Einen zum Scheitern verurteilten Zusammenschluss können auch die BR nicht in eine Erfolgsgeschichte verwandeln.

8. Einordnung in den Forschungsstand und Implikationen

In der vorliegenden Arbeit wurde erstmals die Arbeitnehmerbeteiligung durch die BR bei Unternehmenszusammenschlüssen untersucht. Der Automobilsektor wurde als Forschungsfeld gewählt, weil er von großer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft und den Arbeitsmarkt ist und seine Entwicklung eine fortdauernde Dynamik aufweist. Der Forschungsstand an der Schnittstelle von Zusammenschlüssen und Mitbestimmung wurde in der Kombination des zusammengetragenen Vorwissens aus beiden Bereichen betrachtet. Recherchen im Vorfeld der Arbeit und der Kontakt mit Forschern und Praktikern ergaben, dass dieses Feld bisher eine Forschungslücke ohne systematische wissenschaftliche Erkenntnisse darstellte.

Die leitende Frage war, wie die beteiligten BR beim deutschen Zusammenschluss-Partner in den Zusammenschluss eingebunden waren. Die Ebene der Mitarbeiter und deren Reaktionen auf den Unternehmenszusammenschluss (vgl. Marks & Mirvis 1986; 1992) wurden aus umfangs- und erhebungstechnischen Gründen nicht betrachtet.

Die explorative empirische Aufarbeitung der Problemstellung stellte eine für diesen „Erstkontakt“ angemessene Untersuchungsform dar. Für die Fallauswahl wurde die Einbindung der BR bei BMW-Rover und DaimlerChrysler über die gesamte Zeitspanne der Zusammenschlüsse betrachtet. Dabei wurde eine ganzheitliche Betrachtung der Empirie von der Pre- bis zur De-Merger-Phase nach einem auf vier Phasen erweiterten Modell durchgeführt, das bei Wirtz (2003: 412f.) angeregt wurde. Zugleich wurden für die geschichtliche Schilderung der Zusammenschlüsse beider Unternehmen erstmals unter Einbeziehung nahezu aller Fachliteratur Informationen in einer rückblickenden Gesamtschau zusammengetragen.

Verbunden mit der Form der durchgeführten Analyse ist der Nachteil, dass die Forschungsergebnisse durch die Spezifität der analysierten Fälle einer eingeschränkten Generalisierbarkeit unterliegen (vgl. Bauch 2004: 160). Die Art der Transaktion, die ausgewählte Branche, die Unternehmensgröße sowie weitere Kontextmerkmale haben neben methodischen Einschränkungen u.U. Einfluss auf die Generalisierbarkeit auf andere Fälle. Zudem weist der Automobilsektor eine im Vergleich mit anderen Branchen relativ weitgehende Mitbestimmung mit hoher gewerkschaftlicher Beteiligung auf (Höpner 2004: 354).

In jedem Fall wird das Forschungsfeld der Unternehmenszusammenschlüsse von Interesse bleiben. Die Wirtschaft befindet sich Vollmer (2008: 405) zufolge in der sechsten Fusionswelle: „Der Trend im globalen Markt von Unternehmensfusionen hat im Jahr 2007 weiter an Geschwindigkeit gewonnen. Experten sprechen bereits von einem weltweiten Übernahmeboom.“ Durch die Finanzkrise der ausgehenden Dekade werden die Märkte weitere gescheiterte wie auch erfolgreiche Zusammenschlüsse hervorbringen. In der Rückschau können diese unter Einbeziehung der De-Merger-Phase untersucht werden.

Im hier untersuchten Automobilssektor setzt sich die Entwicklung ebenfalls fort, wie z.B. Schaeffler-Continental und Opel-Magna zeigen. Vor allem Porsche und Volkswagen erhielten 2009 großes Interesse.⁴³ Allgemein lässt sich feststellen, dass die BR in einigen dieser Fälle im vielstimmigen Fusionskonzert die Anteilseigner zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung überstimmten und sich als Schlüsselakteure präsentierten. Auch in anderen Sektoren gibt es Zusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung, die teilweise grenzüberschreitend vollzogen werden. Innerhalb der EU ist in solchen Fällen eine weitere Zunahme von Gründungen nach der Rechtsform der Societas Europaea (SE) zu erwarten, die auch eine Veränderung der Stellung der deutschen betrieblichen Mitbestimmung nach sich ziehen könnte. (vgl. Keller & Werner 2008; 2007).

Um die dargestellten Entwicklungen zu berücksichtigen, bietet sich für Folgestudien eine Erhöhung der Fallzahl an. Auch das Forschungsdesign kann nach den Erkenntnissen dieser Studie zielgerichteter formuliert werden. Zudem könnte durch eine Kontrastierung mit den Fällen dieser Arbeit mit ihren internationalen Partnern herausgefunden werden, ob sich die Komplexität der Aufgabenstellung für die BR bei einem rein deutschsprachigen Zusammenschluss verringert. Die vorliegende Arbeit kann für die betriebliche Mitbestimmung durch die BR im Zusammenschluss-Kontext nur erste Anhaltspunkte liefern.

⁴³ Im Rahmen dieser Arbeit sollte der Porsche-Volkswagen-Zusammenschluss zunächst als dritter Fall untersucht werden. Aufgrund der komplizierten rechtlichen Situation dieses während der Erstellung der vorliegenden Arbeit noch schwebenden Verfahrens war trotz Bemühungen kein Feldzugang möglich. Vgl. zu Porsche und Volkswagen Schäfer (2008b:16f.), Seitter (2008), Krenn (2006) und Kirstein (2009).

a. Literaturverzeichnis⁴⁴

- Addison, J.T., Schnabel, C. & Wagner, J. (1998). Betriebsräte in der deutschen Industrie – Verbreitung, Bestimmungsgründe und Effekte. In K. Gerlach, O. Hübler & W. Meyer (Hrsg.), *Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen. Das Hannoveraner Firmenpanel* (S. 59-90). Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- Ansoff, H.I. (1966). *Management-Strategie*. München: Verlag Moderne Industrie.
- APA – American Psychological Association (2009). *The rules of APA Style*. Zugriff am 24.07.2009 unter <http://www.apastyle.org/index.html>.
- Appel, H. & Hein, C. (2000). *Der DaimlerChrysler Deal*. München: Heyne.
- Badrtalei, J. & Bates, D.L. (2007). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24 (2), 303-317.
- Barnickel, K. (2007). *Post-Merger-Integration: Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten*. Bremen: Salzwasser-Verlag.
- Bauch, C. (2004). *Planung und Steuerung von Unternehmensintegrationen. Praktisch-normative Empfehlungen zur Post Merger-Integration*. Dissertation, Universität Freiburg (CH).
- Baums, T. (1999). Globalisierung und deutsches Gesellschaftsrecht: Der Fall Daimler - Chrysler. In R. Künzel (Hrsg.), *Profile der Wissenschaft: 25 Jahre Universität Osnabrück* (S. 235-242). Osnabrück: Universitäts-Verlag Rasch.
- Bea, F.X. & Göbel, E. (2006). *Organisation. Theorie und Gestaltung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Behrens, M. & Kädtler, J. (2008). Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen. *WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 61 (6), 297-304.
- Berg, H. & Rott, A. (1998). *Daimler-Chrysler: Ein Unternehmenszusammenschluss neuer Qualität?* Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik; 89.
- Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven: Bericht der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

⁴⁴ Nach den Zitierregeln der APA (2009) in der Version der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (1997).

- Biedenkopf II (2006). *Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission.*
- Blatter, J., Janning, F. & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden.* Wiesbaden: VS Verlag.
- Blumers, W. (2000). Demerger - Die Spaltung börsennotierter Gesellschaften (national und international). *Der Betrieb*, 53(12), 589-594.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 33-70). Heidelberg: VS Verlag.
- Boldt, K. (2000). Opfer oder Täter? BMW AG: Die Trennung von Rover. *Manager Magazin*, 30 (5), 54-66.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* Berlin / Heidelberg: Springer.
- Böhmcker, A. (1995). Post-Merger Controlling. *M&A Review*, 6 (12), 527-533.
- Brady, C. & Lorenz, A. (2005). *End of the road. The true story of the downfall of Rover.* Edinburgh: Pearson Education.
- Bunk, C. (2005). Arbeitsbeziehungen in kleinen und mittleren Betrieben – Zur Notwendigkeit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes. In R. Schulte (Hrsg.), *Ergebnisse der Mittelstandsforschung* (S. 131- 150). Münster: Lit Verlag.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures.* Oxford: Butterworth Heinemann.
- Cascorbi, A. (2003). *Demerger-Management. Wertorientierte Desintegration von Unternehmen.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Charifzadeh, M. (2002). *Corporate Restructuring - ein wertorientiertes Entscheidungsmodell.* Lohmar: Eul.
- Clever, H. (1993). *Post-Merger-Management.* Stuttgart / Berlin / Köln: Kohlhammer.
- Coleman, J.S. (2000). *Foundations of Social Theory.* Cambridge: Belknap Press.
- Cuntz, A. (2008). *Genetic Codes of Mergers, Post Merger Technology Evolution and Why Mergers Fail.* Diskussionspapier des SFB 649 der Humboldt-Universität zu Berlin; 29.
- Deeke, A. (1995). Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In C. Brinkmann, A.

- Deeke & B. Völkel (Hrsg.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen* (S. 7-22). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit (IAB).
- Demirovic, A. (2008). Mitbestimmung und die Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie. *WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 61 (7), 387-393.
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie (1997). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung*. Göttingen: Hogrefe.
- DGB – Der Deutsche Gewerkschaftsbund (2005). *Die Vorteile der Mitbestimmung. Beispiele aus der Praxis*. Zugriff am 18.07.2009 unter http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/unter_n_mitbest/positive_beispiele/index_html.
- Dilger, A. (2002). *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München / Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Dolata, U. (1994). Der Rover-Deal von BMW. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 49 (3), 363-365.
- Dörre, K. (1996). Die „demokratische Frage“ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen. *Mitteilungen des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen*, 23 (1), 7-23.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 247-308). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eckardt, A. & Klemm, M. (2003). The Internationalization of a Premium Automobile Producer: The BMW Group and the Case of Rover. In M. Freyssenet, K. Shimizu & G. Volpato (Hrsg.), *Globalization or regionalization of the car industry?* (S. 170-197). New York: Palgrave Macmillan.
- Eckardt, A., Köhler, H.-D. & Pries, L. (2000). *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren*. Erlangen: Institut für praxisorientierte Sozialforschung und Beratung.
- EMCC – European Monitoring Centre on Change (2007). *Managing large-scale restructuring: MG Rover*. Dublin. Zugriff am 18.07.2009 unter <http://data.ellispub.com/pdf/EN/2007/Publications/ef07801en.pdf>.

- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Frank, G.-M. (1993). *Rahmenbedingungen von Unternehmensübernahmen in Deutschland*. Stuttgart / Berlin / Köln: Kohlhammer.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: Facultas.
- Gerds, J. & Schewe, G. (2006). *Post Merger Integration: Unternehmenserfolg durch Integration Excellence*. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Gerum, E. (1989). Mitbestimmung und Effizienz. Neuere theoretische Entwicklungen und empirische Befunde. In P. Eichhorn (Hrsg.), *Unternehmensverfassung in der privaten und öffentlichen Wirtschaft. Festschrift für Prof. Dr. Erich Potthoff zur Vollendung des 75. Lebensjahres*. Baden-Baden: Nomos Verlag-Gesellschaft.
- Geiselhardt, E. (2003). Fusionen – Auswirkungen auf das Individuum. In M. O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 128-138). Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gohde, H. (2004). *Europäische Betriebsräte. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Gottschalk, B. (2006). Die Bedeutung der Automobil-Zulieferer für Innovation und Markenstärke in der Automobilindustrie. In B. Gottschalk & J. Dannenberg (Hrsg.), *Markenmanagement in der Automobil-Zulieferindustrie. Vom Lieferanten zum Entwicklungs- und Wertschöpfungspartner*. Wiesbaden: Gabler.
- Grässlin, J. (2005). *Das Daimler-Desaster. Vom Vorzeigekonzern zum Sanierungsfall?* München: Droemer / Knaur.
- Gross, K. (1994). Marriage made in heaven. *Chilton's automotive industries*, 174 (5), 80.
- Grube, R. (2006). Der Post-Merger Integrationsprozess der DaimlerChrysler AG. In B.W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management* (S. 757-783). Wiesbaden: Gabler.
- Grube, R. & Töpfer, A. (2002). *Post Merger Integration: Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Habeck, M.M., Kröger, F. & Träm, M. (2002). *Wi(e)der das Fusionsfieber: die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M. & Pries, L. (2008). *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervvertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- Helfferrich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Höpner, M. (2004). Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. *Industrielle Beziehungen*, 11 (4), 347-379.
- Jansen, S. (2002). Die 7 K's des Merger-Managements. Erste Ergebnisse von qualitativ-empirischen Untersuchungen zum Fusionsmanagement bei wissensbasierten und kapitalbasierten Unternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 71 (1), 6-13.
- Jansen, S. (2004). *Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools*. Dissertation, Universität Witten / Herdecke.
- Jansen, S. (2008). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Jürgens, U. (2005). Restructuring the Automobile Industry and Its Workforce: A Worldwide Perspective. In F. Garibaldo & A. Bardi (Hrsg.), *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective* (S. 31-56). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Karst, K., Segler, T. & Gruber, K.F. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management*. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Keller, B. (2000). Arbeitspolitik als Anwendungsgebiet von „Rational Choice“. *Industrielle Beziehungen*, 7 (1), 69-95.
- Keller, B. (2004). *Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Keller, B. (2006). Mitbestimmung: Aktuelle Forderungen im Licht empirischer Daten. *Sozialer Fortschritt*, 55 (2-3), 41-50.
- Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. München: Oldenbourg.

- Keller, B. & Werner, F. (2007). Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) - Eine empirische Analyse der ersten Fälle. *WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 60 (11), 604-612.
- Keller, B. & Werner, F. (2008). Negotiated Forms of Worker Involvement in the European Company (SE) – First Empirical Evidence and Conclusions. *Management Revue*, 19 (4), 291-306.
- Kirstein, R. (2009). *Volkswagen vs. Porsche: a power-index analysis*. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Economics of Business and Law der Universität Magdeburg.
- Koch, T. (2006). *Due Diligence und Beteiligungserwerb aus Sicht des Insiderrechts*. Baden-Baden: Nomos Verlag-Gesellschaft.
- Kolesky, K. (2006). *Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen*. Kassel: University Press.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Freiburg: Campus-Verlag.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München / Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, H. (2003). Betriebsrat – auf Zeit oder lebenslanglich? *Mitbestimmung*, 22 (10), 59-62.
- Kotthoff, H. (2006). *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Berlin: Edition Sigma.
- Köckeritz, M. (2008). *Kontingenzen, Kontrolle und Konflikt. Analyse der intraorganisationalen Folgen von Fusionen staatlicher Organisationen am Beispiel von Fachhochschulen in Baden-Württemberg*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Konstanz.
- König, A. (2004). *Internationale Megafusionen: Kulturelle Integration als Erfolgsfaktor*. Hamburg: Diplomica.
- Krenn, K. (2006). Der Porsche-Einstieg bei VW und das „Modell Deutschland“ - Leben Totgesagte länger? In U. Brinkmann (Hrsg.), *Endspiel des Kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas* (S. 264-280). Wiesbaden: VS Verlag.

- Kreutz, M. (2001). Arbeitnehmermitbestimmung als Berührungspunkt von Recht und Ökonomie – Eine Einführung in die Property-Rights-Theorie am Beispiel der gesetzlichen Mitbestimmung. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 18 (9), 472-477
- Lajoux, A.R. (1998). *The Art of M&A Integration: a guide to merging resources, processes and responsibilities*. New York: McGraw-Hill.
- Letz, H. & Stumpf, K. (2001). Ein Vergleich personalpolitischer Konzepte in einem transnationalen Unternehmen - am Beispiel BMW und Rover. In W. Girkingen & H. Stiegler (Hrsg.), *Mergers & Acquisitions: Konzeption, Instrumentarium, Fallstudien* (S. 363-382). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Lohninger, H. (2001). Mergers & Acquisitions (M&A): Kooperationsbereitschaft – Die Bedingungen im Post-Merger-Integrationsprozess. In W. Girkingen & H. Stiegler (Hrsg.), *Mergers & Acquisitions: Konzeption, Instrumentarium, Fallstudien* (S. 383-416). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Looser, U. (1999). Was Fusionen erfolgreich macht. In H. Siegwart & G. Neugebauer (Hrsg.), *Mega-Fusionen. Analysen – Kontroversen - Perspektiven* (S. 265-274). Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Paul Haupt.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden - Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1986). The Merger Syndrome. *Psychology Today*, 20 (10), 36-42.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). *Managing the Merger: making it work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim / Basel: Beltz.
- Meuser, M & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71-93). Heidelberg: VS Verlag.
- Mitsdörffer, J. (2002). *Erfolgsfaktoren für die Post Merger Integration: dargestellt am Beispiel der DaimlerChrysler AG*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen.
- Minssen, H. & Riese, C. (2007). *Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten*. Berlin: edition sigma.

- Müller, M. (2007). *Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen. Eine Analyse am Beispiel der DaimlerChrysler AG*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller, T., Platzer, H.-W. & Rüb, S. (2004). *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Eine vergleichende Fallstudie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller, T., Platzer, H.-W. & Rüb, S. (2005). Global Company Strategies - Global Employee Interest Representation? The Cases of Volkswagen and DaimlerChrysler. In F. Garibaldo & A. Bardi (Hrsg.), *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective* (S. 57-84). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Müller-Jentsch, W. (1995). Germany: From Collective Voice to Co-Management. In J. Rogers & W. Streeck (Hrsg.), *Works Councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (S. 53-78). Chicago: The University of Chicago Press.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Niederhoff, H.-O. (1994). *Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Nienhüser, W. (1998). Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In A. Martin & W. Nienhüser (Hrsg.), *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis* (S. 239-261). München / Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Oechsler, W. (2006). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg.
- Panzar, J.C. & Willig, R.D. (1977). Economies of Scale in Multi-Output Production. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (3), 481-493.
- Paprottka, S. (1996). *Unternehmenszusammenschlüsse: Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration*. Wiesbaden: Gabler.
- Pausenberger, E. (1994). Alternative Internationalisierungsstrategien. In E. Pausenberger (Hrsg.), *Internationalisierung von Unternehmungen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung* (S. 1-30). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.

- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Picot, G. (1998). *Unternehmenskauf und Restrukturierung*. München: Beck.
- Picot, G. (2002). Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung der Mergers & Acquisitions. In G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration* (S. 3-37). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Piehler, M. (2007). *Kontraktgestaltung bei M&A-Transaktionen: Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pischetsrieder, B. (1997a). Personalführung eines bayerischen Weltunternehmens. *Soiree im Bayerischen Landtag*, 5, 104-113.
- Pischetsrieder, B. (1997b). „Wir sind schon da!“ *Der Spiegel*, 51 (27), 86-87.
- Pischetsrieder, B. (1999). „Die Braut sagt nein.“ *Der Spiegel*, 53 (1), 74-76.
- Quah, P. & Young, S. (2005). Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As. *European Management Journal*, 23 (1), 65-75.
- Raabe, N.C. (2005). Aus dem Aufsichtsratsalltag. *Mitbestimmung*, 24 (7), 38-42.
- Rall, W. (1994). Internationale strategische Allianzen – Wege zum Erfolg. In E. Pausenberger (Hrsg.), *Internationalisierung von Unternehmungen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung* (S. 31-46). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, R. & Furubotn, E.G. (2003). *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rieble, V. (2004). Mitbestimmung zwischen Legitimationslast und Modernisierungsdruck. In V. Rieble (Hrsg.), *Zukunft der Unternehmensmitbestimmung: 5. ZAAR-Kongress* (S. 10-32). München: ZAAR-Verlag.
- Roland Berger Strategy Consultants (2003). *Restrukturierung in Deutschland: Studie von Roland Berger Strategy Consultants. Pressemitteilung vom 22.12.2003*. Zugriff unter http://www.top-consultant.com/Deutschland/news/Article_Display.asp?ID=885, wird auf Anfrage verschickt.
- Rothacher, A. (2004). *Corporate cultures and global brands*. Singapur: World Scientific Publishing.
- Rummel, C. (1978). *Die Beteiligung des Betriebsrats an der Personalplanung und an personellen Einzelmaßnahmen*. Köln: Bund-Verlag.

- Sadowski, D., Junkes, J. & Lindenthal, S. (2001). Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 30 (1), 110–145
- Schäfer, C. (2008a). Betriebspolitik – Daten und Trends aus der WSI-Befragung von Betriebsräten 2007. *WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 61 (6), 291-296.
- Schäfer, C. (2008b). SE und Gestaltung der Mitbestimmung aus gesellschaftsrechtlicher Sicht. In V. Rieble & A. Junker (Hrsg.), *Vereinbarte Mitbestimmung in der SE: 5. ZAAR-Kongress* (S. 13-36). München: ZAAR-Verlag.
- Schewe, G. & Gerds, J. (2000). *Studie zum PMI-Management: Erste empirische Ergebnisse*. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Innovation der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; 8.
- Schewe, G., Kleist, S. & Drave, P. (2000). *Post-Merger-Integration: Der Fall BMW / Rover*. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Innovation der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; 11.
- Schmeh, K. (2002). Der englische Patient. Die Rover-Übernahme durch BMW. In K. Schmeh (Hrsg.), *Die 55 größten Flops der Wirtschaftsgeschichte: Krimis, Krisen, Kuriositäten* (S. 117-120). Wien: Ueberreuter.
- Schmidt, S. (2007). *Demerger bei Automobilherstellern. Eine Branchenanalyse unter Berücksichtigung gescheiterter Fusionen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bayreuth.
- Schneemann, D. (2003). Personalmanagement als wichtige strategische Säule in Fusionsprojekten. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 317-326). Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwaab, M.-O. (2003). Fusionen – Herausforderungen für das Personalmanagement. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 17-44). Heidelberg: Recht und Wirtschaft.

- Schwaab, M.-O., Frey, D. & Hesse, J. (2003). Fusionen – Elf Thesen zu den Herausforderungen von heute und morgen. In M.-O. Schwaab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement* (S. 327-336). Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Seider, U. (2006). *Vertriebsintegration. Erfolgreiche Zusammenschlüsse von Unternehmen im Industriegütergeschäft*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Seitter, T. (2008). *Die optimale Kaufstrategie von Porsche bei der möglichen VW-Übernahme*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hohenheim.
- Seyboth, M. & Thannisch, R. (2008). Zukunftsfaktor Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 61 (9), 519-522.
- Sorge, A. (1999). Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung. In W. Streeck & N. Kluge (Hrsg.), *Mitbestimmung in Deutschland: Tradition und Effizienz; Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung* (S. 17-134). Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.
- Stadler, C. (2004). *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Staehele, W.H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Stafflage, E. (2005). *Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stettes, O. (2008). Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel. *IW-Trends*, 35 (3), 61-73.
- Stöcker, M. (2003). *Rechtsfragen grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse – unter besonderer Berücksichtigung des Falles Daimler/Chrysler*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Taylor, R. (1999). Mitbestimmung rettet Rover. *Mitbestimmung*, 18 (5), 48-49.
- Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions: Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Vogel, D.H. (2002). *Mergers & Acquisitions – Ideal und Wirklichkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Vollmer, M. (2008). Post-Merger-Integration im Vertrieb – Praxisbeispiel einer europaweiten Vertriebsintegration im Konzern. In F. Keuper & B. Hogenschurz (Hrsg.), *Sales & Service. Management, Marketing, Promotion und Performance* (S. 405-431). Wiesbaden: Gabler.
- Wall, S.J. & Wall, S.R. (2001). *Post-Merger Management - die optimale Integrationsstrategie. Gemeinsam zu einem neuen, starken Unternehmen*. Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Wallentowitz, H., Freialdenhoven, A. & Olschewski, I. (2008). *Strategien in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Vieweg + Teubner.
- Waller, D. (2000). *Die Stunde des Strategen: Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal*. München: Econ.
- Waller, D. (2001). *Wheels on fire: the amazing inside story of the DaimlerChrysler merger*. London: Hodder & Stoughton.
- Wassermann, W. & Rudolph, W. (2005). *Betriebsräte nach der Reform: Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Whittall, M. (2000). The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism? *European Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 61-83.
- Wilhelm, W., Hirn, W., Balzer, A., Hetzer, J. & Nölting, A. (2000). Gefährliche Spirale – Unternehmen in Fusionswahn. *Manager Magazin*, 30 (3), 76-91.
- Wirtgen, J. (2001). Post-Merger-Management. *Wirtschaftspsychologie aktuell: Arbeit – Betrieb – Organisation*, 1 (1), 42-50.
- Wirtz, B.W. (2003). *Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Wiesbaden: Gabler.
- Zimmer, A. (2001). *Unternehmenskultur und cultural due diligence bei Mergers & Acquisitions*. Aachen: Shaker.

b. Interviewleitfaden

1. *Allgemeine Einstiegsfragen*

Fragen zur Betriebsratstätigkeit für den Konzern

- Seit wann BR, Zeitraum, Werdegang?
 - Welche Funktion haben/hatten Sie inne?
-

2. *Betriebsrat – Management*

Informationen über den (geplanten) Zusammenschluss (Zeitdimension)

- Wann? (frühe Phase vs. späte Phase)
- Wer hat den BR informiert?
- Wurde erst versucht die Arbeitnehmervertreter einzubeziehen oder waren schon Tatsachen geschaffen?
- Wurden Sie ausreichend über den Verlauf des Zusammenschlusses und der Verhandlungen informiert?
- Nach Vertragsabschluss, wie war die Einbindung in den Folgejahren?

Qualität und Umfang der Informationen und Einbindung (Tiefe-Dimension)

- Wie ausführlich wurden Sie über die anstehenden Maßnahmen informiert?
 - Wurde Ihr Wissen nachgefragt, konnten Sie Vorschläge machen für
 - den Aufbau des Unternehmens?
 - die weitere Entwicklung in eine bestimmte Richtung?
 - Welche Zeit des Zusammenschlusses würden Sie rückblickend als die mit der stärksten Einbindung des Betriebsrates beschreiben?
 - Hätten Sie sich in einer bestimmten Zeit mehr Einbindung und Einflussmöglichkeiten gewünscht?
 - Wurde Ihrer Meinung nach versucht, die Mitbestimmung auszuhebeln?
-

3. *Betriebsrat – Arbeitnehmer*

Wie wurden die Arbeitnehmer über den Zusammenschluss informiert

- Wann, zu welchem Zeitpunkt?
- Von wem wurden sie informiert (Management vs. BR, gemeinsam?)

Wie stellt(e) der BR die Entwicklung gegenüber den Arbeitnehmern dar?

- Versuchten Sie zu informieren, in welchem Umfang war das möglich?
- Wollten Sie die Arbeitnehmer dafür gewinnen / dagegen mobilisieren?
- Waren deutsche Arbeitsplätze gefährdet, wie versuchten Sie diese zu schützen?

Reaktion der Arbeitnehmer

- Welche Reaktionen gab es auf den Zusammenschluss?
 - Veränderte sich diese Haltung während der gemeinsamen Zeit? (- / +)
-

4. *Betriebsrat intern (Binnenperspektive)*

Welche Haltung haben Sie persönlich zum Zusammenschluss?

Wie war die Haltung anderer Betriebsräte Ihres Unternehmens den Zusammenschluss betreffend?

- Einigkeit vs. unterschiedliche Auffassungen?
 - Was hatte das für Auswirkungen für den Außenauftritt des Betriebsrats?
-

5. *Betriebsrat – Arbeitnehmervertreter extern (Außenperspektive)*

Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern des anderen Unternehmens

- Hatte der BR Kontakt zu Arbeitnehmervertretern der anderen Seite?
- Zu welchem Zeitpunkt erfolgte die Kontaktaufnahme, früh vs. spät?
- Wie häufig hatten Sie zur anderen Seite Kontakt? (Intensität)

- Wie offen war der Informationsaustausch, wie vertrauensvoll der Umgang? (Qualität)
- Wurden gemeinsame Erklärungen oder Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretern des anderen Unternehmens gemacht / getroffen?

Wie war die Haltung der BR oder ggf. anderer Arbeitnehmervertreter im anderen Unternehmen zu dem Zusammenschluss?

Wem standen Sie näher, dem Management des eigenen oder den Arbeitnehmervertretern des anderen Unternehmens?

Setzen Sie diese vier Akteure in die Reihenfolge, in der Sie ihre Interessen berücksichtigten:

- Arbeitnehmer des anderen Partners
- Arbeitnehmer des eigenen Unternehmens
- Management des anderen Partners
- Management des eigenen Unternehmens

6. *Fragen zur Auflösung und zur Entflechtung des Zusammenschlusses*

Traten/treten im Zusammenschluss-Prozess Änderungen der Geschäftspolitik oder neue Problemstellungen auf?

- Wann und von wem erfuhr der BR von diesen?
- Versuchten Sie ein Scheitern des Zusammenschlusses zu verhindern? Oder erschien die Trennung als das kleinere Übel?
- Halten Sie die Änderung der Strategie/die Trennung für die richtige Maßnahme?
 - Trennung richtige oder falsche Maßnahmen?
 - Zeitpunkt richtig gewählt?

7. *Abschließende Evaluation des Zusammenschlusses*

- Wie geht es Ihrem Unternehmen heute, besser/schlechter als vor dem Zusammenschluss?
- Wer hatte die größten Lasten zu tragen innerhalb ihres Unternehmen und im Partnerunternehmen?
- Welche Auswirkungen hatte das Aufbrechen insb. für die Arbeitnehmer? Wie nahmen diese das Auseinandergehen auf?

Wie hat sich die Stellung des BR verändert?

- Sehen die Position des BR gestärkt/geschwächt?
 - Wie hat sich das Verhältnis zum Management entwickelt?
 - Wie ist das Verhältnis zu den Arbeitnehmern?
-

8. *Allgemeine Abschlussfragen*

Wie schätzen Sie die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Zusammenschlüssen ein?

Für wie schwierig halten Sie den Zusammenschluss, verglichen mit den alltäglichen Aufgabenfeldern des Betriebsrates?

- Hatte ggf. die Internationalität des Zusammenschlusses Auswirkungen?

