

Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja

Working Paper

Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen: Ergebnis aus Transfer und Transformation

WZB Discussion Paper, No. FS II 97-603

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja (1997) : Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen: Ergebnis aus Transfer und Transformation, WZB Discussion Paper, No. FS II 97-603, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56416>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Veröffentlichung der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung
des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt am
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

FS II 97-603

**Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen -
Ergebnis aus Transfer und Transformation ***

Gerlinde Dörr und Tanja Kessel

Berlin, März 1997

* Die Ausführungen sind Ergebnisse aus einer längerfristig angelegten Studie, die die Autorinnen im Rahmen der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung seit Ende 1994 im Joint-venture Skoda-Volkswagen in Tschechien durchführen. Diese Studie ist Teil des Forschungsprojekts 'Nationale und betriebliche Restrukturierungskompetenzen in in der Region Ostmitteleuropa und neue europäische Arbeitsteilung'. Gegenstand der Untersuchung sind Unternehmen der Automobilindustrie mit ausländischer Kapitalbeteiligung.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin
Tel. (030) 25 491-0

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obwohl es inhaltlich identisch zur Druckversion ist, können unter Umständen Verschiebungen/Abweichungen im Bereich des Layouts auftreten (z.B. bei Zeilenumbrüchen, Schriftformaten und –größen u.ä.).

Diese Effekte sind softwarebedingt und entstehen bei der Erzeugung der pdf-Datei.

Sie sollten daher, um allen Missverständnissen vorzubeugen, aus diesem Dokument in der folgenden Weise zitieren:

Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja: Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen. Ergebnisse aus Transfer und Transformation.

Discussion Paper FS-II 97-603. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin 1997.

URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1997/ii97-603.pdf>

Abstract

Die Unternehmenskooperation zwischen Skoda und Volkswagen kann, was die tschechische Seite anbelangt, als Weg aus der Transformationskrise angesehen werden mit dem Ziel, internationale Wettbewerbsfähigkeit wiederzuerlangen, aus Sicht des deutschen Konzern ist sie vor allem von strategischem Interesse für die Markterschließung Osteuropas. Das Restrukturierungskonzept, das in diesem Joint-venture verfolgt wurde, beschränkte sich nicht auf eine nachholende Modernisierung, sondern wurde mit der Entwicklung eines neuen Produktionsmodells verbunden. Leitbild dafür war das Konzept der 'Fraktalen Fabrik', nach dem die internen und zwischenbetrieblichen Beziehungen netzwerkförmig und in weitgehend eigenständigen Einheiten organisiert sind. In den Grundstrukturen ist das neue Produktionsmodell bei Skoda mit neueren westlichen Produktionskonzepten vergleichbar, geht aber über diese hinaus. Der Fall Skoda zeigt, daß das in der Region Ostmitteleuropa verfügbare starke endogene Potential an industriell gut qualifizierten Arbeitskräften, in Verbindung mit modernem technischem Know-how, ein 'anderes', weniger auf Technik und mehr auf Arbeit aufbauendes, aber gleichermaßen modernes Produktionsmodell ermöglicht.

Inhalt	Seite
Einleitung	1
1. Charakteristika der tschechischen Transformation	2
1.1 Wirtschaftliche Reformpolitik	2
1.2 Direktinvestitionen und Unternehmenskooperationen	4
2. Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen	7
2.1 Konzernstrategie und Weg aus der Krise	7
2.2 Phasen der Restrukturierung: Akteure und Prozesse	12
2.3 Strukturen des neuen Produktionskonzepts	17
Schluß	22
Anhang: Daten des Joint-ventures Skoda-VW	24
Literatur	26

Einleitung

Der Transformationsprozeß in den postkommunistischen Ländern zeigt drei unterschiedliche Verlaufs- und Entwicklungsformen auf, die heute auch drei unterschiedliche Niveaus der Konsolidierung aufweisen. Wesentlich dafür sind die verschiedenen historisch-kulturellen Voraussetzungen der Länder und vor allem die verfolgten Privatisierungs- und Transformationspolitiken der Regierungen.

Als am weitesten fortgeschritten und formal als abgeschlossen gilt die Transformation der ehemaligen DDR. Aufgrund der Vereinigung mit der Bundesrepublik und der direkten Übernahme des westdeutschen politischen und wirtschaftlichen Institutionensystems, stellt dieser Fall jedoch einen Sonderweg dar (Wiesenthal 1995, Diewald/Mayer 1996, Zapf 1994). Noch am weitesten zurück liegen die Länder Osteuropas (GUS-Staaten), wo der Transformationsprozeß zum Teil erst noch am Anfang steht, wo Richtung und Verlauf noch sehr offen sind und die gegenwärtige politische und wirtschaftliche Situation als sehr instabil gesehen wird (Burawoy 1996, Brie/Stykwow 1995). Eine mittlere Stellung nehmen die Kernländer Ostmitteleuropas - Polen, Ungarn, Tschechische Republik und Slowakei - ein. Anders als in der ehemaligen DDR ist der Transformationsprozeß hier nicht "von außen" gesteuert, sondern erfolgt in eigener Regie; anders als in den Ländern Osteuropas gilt die Transformationskrise aber als weitgehend überwunden und ist ein relativ hoher Grad an politischer und wirtschaftlicher Stabilität inzwischen erreicht worden (exempl. Hodeinius/Schmidt 1996, Rudolph 1995).

Der Restrukturierungsprozeß der Industrie in dieser Region weist aber eine Besonderheit auf. Zwar vollzieht sich die betriebliche Transformation im Großteil der Fälle autochthon und 'aus eigener Kraft', bei einem nicht unbeträchtlichen Teil aber mit einer Beteiligung westlicher Unternehmen und mit ausländischen Direktinvestitionen. Westliche Automobilkonzerne nehmen dabei eine führende Rolle ein mit Investitionen von über 9 Milliarden US-Dollar in den letzten sechs Jahren (Financial Times 13.2.1997).

Der deutsche Volkswagenkonzern zählt neben Opel/General Motors, Fiat und dem südkoreanischen Konzern Daewoo zu den vier größten Investoren in dieser Branche. Volkswagen ist an den alten Automobilstandorten in Ostdeutschland, in der Tschechischen Republik, in der Slowakei und in Ungarn und auch in Polen vertreten. Unter diesen Investitionsprojekten von Volkswagen in Ostmitteleuropa stellt das Joint-Venture mit dem tschechischen Automobilhersteller Skoda in Mladá Boleslav das volumenmäßig größte und bezogen auf die Restrukturierung des Unternehmens und das Modernisierungsvorhaben das avancierteste Projekt dar. Anders als an den anderen Standorten in dieser Region, wo es um die Restrukturierung von Betrieben

oder den Neuaufbau von Betrieben geht, zielt das Engagement des Konzerns hier außerdem noch auf den Erhalt und die Weiterentwicklung der traditionellen Produktmarke Skoda und damit auch auf den Aufbau eines neuen, eigenständigen Unternehmens im Konzernverbund.

Der vorliegende Beitrag befaßt sich mit diesem Restrukturierungsmodell von Skoda. Unter den Gesichtspunkten von Transfervorstellungen und -konzepten und den im Prozeß der Transformation aufgetretenen Schwierigkeiten und Formen der Bewältigung, war die Frage leitend, ob und unter welchen Konstellationen es möglich wird, daß sich aus Ost-West-Kooperationen komparative Vorteile ergeben, die über eine nachholende Modernisierung hinausweisen.

1. Charakteristika der tschechischen Transformation

1.1 Wirtschaftliche Reformpolitik

Unter den Ländern der Region Ostmitteleuropa wird der tschechische Weg häufig als ausgesprochen erfolgreich bei der Bewältigung der Um- und Neugestaltung des politischen und wirtschaftlichen Systems bezeichnet. Der Erfolg Tschechiens wird nicht selten der Reformpolitik der Regierung, die vor allem mit dem Namen Vaclav Klaus verbunden ist, zugeschrieben (exempl. Kosta, 1997). Die vergleichsweise guten wirtschaftsstrukturellen Voraussetzungen, auf die diese Politik aufbauen konnte, werden dabei meist weniger thematisiert, obwohl ihr Anteil an diesem relativ guten Ergebnis nicht gering scheint. Betrachtet man die industrielle Entwicklung des Landes und die führende Rolle, die die Tschechoslowakei schon früh unter den industrialisierten Ländern inne hatte und die sie später - wenn auch zurückgenommen -, in der Zeit der kommunistischen Herrschaft unter den Ostblockländern weiter aufrecht erhalten konnte, dann ist es weniger überraschend, daß die Tschechoslowakei nach dem Systemumbruch weiter an der Spitze der Reformländer steht. Neben diesen besseren industriestrukturellen Voraussetzungen spielen natürlich noch andere Ausgangsbedingungen, wie beispielsweise die geringe Auslandsverschuldung des Landes, eine nicht unwesentliche Rolle. In diesem Zusammenhang fällt auch die Auflösung der Tschechoslowakei in zwei unabhängige Staaten ins Gewicht. Denn mit der Ablösung der Slowakei entfiel der Umbau eines großen Bereichs der traditionellen Schwerindustrie und damit auch das schwierige Problem der Konversion der Rüstungsproduktion.

Der reformpolitische Kurs Tschechiens war von Anfang an stark auf eine makroökonomische Stabilitätspolitik ausgerichtet, auf Privatisierung, Liberalisierung

und Geldwertstabilität. Damit wurden die zentralen Rahmenbedingungen geschaffen für die Restrukturierung und wirtschaftliche Entwicklung. Allerdings erwiesen sich diese politischen Rahmensetzungen nicht für alle Sektoren als gleichermaßen förderlich, um eine für notwendig erachtete dynamische Entwicklung zu erreichen. Positive Impulse gingen von dieser Politik vor allem für den Aufbau des privaten und vorher kaum entwickelten Dienstleistungssektors aus. Weniger gilt dies in Hinblick auf die Restrukturierung der tschechischen Industrie. Hier zeigt sich eine auffällige Diskrepanz zwischen den guten makroökonomischen Indikatoren und der sehr langsamen Entwicklung der Restrukturierung auf Betriebs- und Unternehmensebene (Dörr/Kessel/Tänzler 1995).

Eine Besonderheit im tschechischen Transformationsprozeß ist die ausgesprochen niedrige Arbeitslosenquote von im Durchschnitt 3,5 Prozent, die nicht nur weit unter dem Niveau der anderen Reformländer liegt, sondern auch weit unter dem Niveau westeuropäischer Industriestaaten.¹ Der Erhalt dieses hohen Beschäftigungsniveaus erklärt sich auch aus der noch sehr langsamen industriellen Restrukturierung bei gleichzeitigem dynamischen Wachstum des Dienstleistungssektors und auch aus einer lohnpolitischen Intervention der Regierung Klaus, die für einen Zeitraum von zwei Jahren (1993-95) eine staatliche Lohnkontrolle zur Bekämpfung der Inflation und der Förderung der internationalen Konkurrenzfähigkeit festsetzte (Munzinger Archiv). In diesem Zusammenhang spielt nicht zuletzt auch die währungspolitische Strategie eine wichtige Rolle. Die gleich zu Beginn der Transformation erfolgte starke Abwertung der tschechischen Krone und die vorgenommene Anbindung an die Deutsche Mark, die auf währungspolitische Stabilität zielte, hatte zwei weitere wichtige Effekte: Es ermöglichte ein im internationalen Vergleich niedriges Lohn- bzw. Arbeitskostenniveau, mit dem ein relevanter Anreiz für ausländische Investoren geschaffen worden ist, und es erfolgte ein wichtiger Schritt zur Erlangung der Stabilitätskriterien für die angestrebte Mitgliedschaft in der Europäischen Union. In der Summe haben diese Politiken indirekt zu einer hohen Beschäftigungssicherung beigetragen und damit auch positiv auf soziale Akzeptanz und gesellschaftliche Integration gewirkt.

Eine weitere Besonderheit der tschechischen Transformationspolitik stellt die Art der Privatisierung dar. Schon früh, bereits 1991, wurde die Privatisierung über die gesellschaftliche Beteiligung der Bevölkerung am Produktivvermögen verfolgt, d.h. die Möglichkeit, Aktien über Anteilsscheine, sog. Kupons zu erwerben. Dieses Kupon-Verfahren ist zwar nur eine Form der Privatisierung unter anderen gewesen (vgl. Mertlik 1996), allerdings eine Form, die ein hoher symbolischer Stellenwert

¹ Im Vergleich dazu lag die Arbeitslosenquote Ende 1996 in Polen bei 13,2 %, in Ungarn bei 10,5% und in der Slowakei bei 12,8 % (CESTAT, statistische Bulletins, zit. nach Kosta 1997, 19).

zugebilligt wurde (Pöschl et al 1994). Sie hat mit dazu beigetragen, daß die Reformen eine breite gesellschaftliche Zustimmung erfahren haben und insgesamt eine recht hohe soziale Akzeptanz für den tschechischen Weg der Transformation erreicht werden konnte. Die ermöglichte Beteiligung der Bevölkerung an der Privatisierung hatte zweifelsohne eine wichtige legitimatorische Funktion, sie hat dadurch nicht zuletzt auch die Umwandlung von Staats- in Privateigentum erleichtert und ein großes Stück vorangebracht. Was die Privatisierung anbelangt, konnten ca. 80 Prozent des staatlichen Eigentums in Privateigentum umgewandelt werden. Allerdings hat sich gezeigt, daß die Änderung der Eigentumsform allein nicht ausreichend war, um Unternehmen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen entsprechend zu führen und die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen einzuleiten.

Bezogen auf diese Problematik hat sich die Form der Kuponprivatisierung nicht als besonders effizient erwiesen. Zum einen ist durch die Zersplitterung der Eigentümerschaft in viele Kleinaktionäre eine strukturelle Schwäche angelegt, vor allem in Hinblick auf strategische Planung und die Kontrolle der Unternehmensleitungen; zum anderen steht eine kurzfristige Gewinnorientierung bei Kleinaktionären oft im Vordergrund, was die Wahrnehmung von business opportunities begünstigt und langfristig angelegte Projekte eher erschwert.² Außerdem fehlt es diesen so privatisierten Unternehmen und Betrieben oft an dem erforderlichen Kapital für Investitionen und dem entsprechenden Management-Know-how für eine umfassende Restrukturierung.

1.2 Direktinvestitionen und Unternehmenskooperationen

Angesichts der neuen und aus Unternehmenssicht guten Möglichkeiten für westliche Investoren in Mittel- und Osteuropa ist es wenig überraschend, daß ausländische Direktinvestitionen verstärkt in diese Region fließen. Andererseits sind die Regierungen dieser Länder sehr an ausländischen Investitionen interessiert, gerade auch was die Restrukturierung der Industrie anbelangt, und haben auch entsprechende Anreize geschaffen. Auch wenn die Summe der Direktinvestitionen ein ganzes Stück hinter den anfangs prognostizierten Erwartungen zurückgeblieben ist, hält der Trend in diese Richtung weiter an (Hübner 1996). Dabei hat sich gezeigt, daß auf die Region Ostmitteleuropa ein vergleichsweise hoher Anteil an ausländischen Direktinvestitionen entfällt.³

² Zu dieser Problematik allgemein vgl. Windolf 1994.

³ Für Tschechien betrug die Summe an Direktinvestitionen Ende 1995 rund 5,8 Milliarden US-Dollar, Deutschland nahm dabei mit rund 30 % den Spitzenplatz ein (Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer 1996, 31, Ost-West Contact 1996, 12).

Die Konzentration von ausländischen Direktinvestitionen auf die Region Ostmitteleuropa erklärt sich nicht nur aus der geographischen Nähe zu Westeuropa, sondern wesentlich auch aus der erreichten politischen Stabilität dieser Länder und den erfolgten und anhaltenden wirtschaftlichen Reformmaßnahmen. Nicht zuletzt scheinen es aber auch besonders die transformationsbedingten großen Gestaltungsspielräume - weitgehende Deregulierung aufgrund der Umbruchsituation und noch wenig neue Regularien -, die diese Länder für westliche Unternehmen attraktiv machen. Bisher gibt es, insbesondere was die Organisation der Arbeit anbelangt, noch keine mit westeuropäischen Standards vergleichbaren Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer in den Betrieben. Ein Hauptgrund dürfte in der noch vielfach schwachen Stellung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung (vielleicht mit Ausnahme Polens) liegen, die nicht nur Vertrauen und Legitimität der Arbeitnehmer erst wieder neu gewinnen müssen, sondern die sich auch als Verhandlungspartner der kollektiven Interessenvertretung gegenüber dem Management erst wieder Anerkennung verschaffen und neu etablieren müssen (vgl. Deppe/Tatur 1996, Vlacil 1994).

Außer diesen größeren Freiräumen gelten vor allem die niedrigen Lohn- und Arbeitskosten als ausgesprochen attraktive Standortvorteile bei westlichen Investoren. Hier fällt besonders ins Gewicht, daß sich diese günstigen Kostenbedingungen mit einem weiteren wichtigen Vorteil verbinden: Denn bei der Region Ostmitteleuropa handelt es sich um Industrieländer mit entsprechenden Strukturen und einem starken Potential an industriellen Qualifikationen. Und es ist besonders diese Kombination von großen Handlungsspielräumen, gut qualifizierten Arbeitskräften und niedrigem Lohnniveau sowie die geographische Nähe, die die Region gegenüber Standorten in Westeuropa vorteilhaft erscheinen läßt.

Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Geschichte dieser Länder, den historisch-kulturellen Gemeinsamkeiten Ostmitteleuropas mit der Kultur Westeuropas, ist diese Region für westliche Unternehmen besonders attraktiv. Die partiell vorhandenen Gemeinsamkeiten erleichtern das Verstehen und die Verständigungen und vereinfachen die Geschäftsbeziehungen und notwendigen Kooperationen. Dabei spielt auch eine Rolle, daß diese Länder durch ihre Mittellage in Europa und ihren historisch-kulturellen und politischen Zugehörigkeiten auch zum Osten hin eine Verbindung haben. Sie verfügen damit über das besondere 'soziale Kapital', von den Institutionen, Praktiken und Beziehungen beider Kulturen und Gesellschaften, von West- und Osteuropa, etwas zu kennen und zu verstehen. Auch insofern stellen Investitionen in dieser Region eine gute Ausgangsbasis dar, die den Zugang zu den künftigen großen Märkten in Osteuropa erleichtern. Dies gilt nicht nur für Investitionen, sondern auch für andere Formen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, über die

Wissen und Erfahrung über den osteuropäischen Markt und seine 'Gesetzlichkeiten' leichter zugänglich werden.

Maßgeblich für den Zufluß von ausländischen Direktinvestitionen sind natürlich auch die Politiken der Regierungen der jeweiligen Länder gewesen. Mit Strategien in Hinblick auf die Öffnung der nationalen Märkte, mit verschiedenen Anreiz- und Vergünstigungsmaßnahmen wie Subventionen, Steuerbefreiungen, Importerleichterungen und mit Sonderregelungen bei meist größeren Objekten, haben sie den Zufluß ausländischer Direktinvestitionen - wenn auch in unterschiedlichem Maße - so doch insgesamt stark gefördert. Gerade bei strategischen Großinvestitionen, von denen man wichtige Impulse die Restrukturierung der nationalen Industrie erwartete, sind nicht selten erhebliche Sonderkonditionen ausgehandelt bzw. zugestanden worden.⁴

Die erfolgten ausländischen Direktinvestitionen sind in sehr unterschiedlichen Formen getätigt worden. Zu den wichtigsten Formen zählen Kapitalbeteiligungen, meist Joint-Ventures, die auch in Übernahmen münden und Unternehmensneugründungen. Die Verteilung dieser Formen variiert in den Ländern. Während in Ungarn und Polen mehr Neugründungen erfolgen, sind in der Tschechischen Republik Joint-Ventures dominierend. Auffällig ist, daß es in allen Kernländern Ostmitteleuropas (Polen, Ungarn, Tschechien und Slowakei) auch zu Großinvestitionen gekommen ist, d.h. Einzelprojekte, die einen hohen Anteil an der Gesamtsumme der Auslandsinvestitionen ausmachen. Die Automobilindustrie und die Elektronikindustrie zählen dabei zu den führenden Branchen bei den großen ausländischen Direktinvestitionen.

Da bei diesen Großinvestitionen davon ausgegangen werden kann, daß von ihnen über das jeweilige Unternehmen hinausgehende Effekte für die nationalen Ökonomien und die Arbeitsmärkte verbunden sind, wird allgemein angenommen, daß die Restrukturierung der Industrie stark von solchen Großinvestitionen beeinflusst wird - nicht nur was die Herausbildung von Spezialisierungsmustern in den Branchen und Sektoren anbelangt, sondern auch in Hinblick auf die betriebliche Organisation von Produktion und Arbeit.⁵

Gerade auch unter der Perspektive von Globalisierung und der damit verbundenen Intensivierung der Konkurrenz auf den internationalen Automobilmärkten könnte die

⁴ Vergleicht man die Anreiz- und Subventionspolitiken dieser Länder, so zeigen sich erhebliche Unterschiede. Nimmt man Ungarn und Tschechien beispielsweise, so gewährt Ungarn weit mehr direkte Vergünstigungen und Anreize für ausländische Direktinvestitionen als Tschechien (Zemplinerova 1996, Inotai 1995). Betrachtet man nicht nur die direkten Vergünstigungen, so bietet Tschechien aufgrund des niedriger gehaltenen allgemeinen Lohnniveaus im Vergleich zu Ungarn einen starken indirekten Anreiz, von dem eine äquivalente Wirkung ausgeht.

⁵ Darauf verweisen Ergebnisse aus unseren Untersuchungen im Joint-Venture Skoda-Volkswagen und vor allem Studien zur Entwicklung der tschechischen Zulieferindustrie (vgl. Ost-West Contact 1996, 30f).

Region Ostmitteleuropa aufgrund der beschriebenen Vorteilskonstellation weiter an Bedeutung gewinnen und dürfte sich der ohnehin schon starke Zufluß von Direktinvestitionen aus dieser Branche noch weiter erhöhen. Insbesondere was den großen Bereich der Zulieferindustrie angeht, wird mit einer zunehmenden Konzentration auf die ostmitteleuropäischen Länder gerechnet.

2. Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen

2.1 Konzernstrategie und Weg aus der Krise

Das tschechische Automobilunternehmen Skoda ist drittältester Automobilhersteller weltweit mit einer hundertjährigen Tradition und einer eigenen Produktmarke. Das Unternehmen konnte sich in der Zeit des realsozialistischen Systems seine herausgehobene Rolle erhalten und übernahm über Tschechien hinaus in Osteuropa eine produktionstechnische Führungsposition. Zur Restrukturierung und der Wiedererlangung seiner internationalen Wettbewerbsfähigkeit suchte die tschechische Regierung bereits kurz nach 1989 nach einem großen westlichen Investor. Ende 1990 entschied man sich für den deutschen Volkswagenkonzern als Kooperationspartner für Skoda. Das Automobilunternehmen Skoda galt als ein sehr attraktives Objekt, für das sich fast alle großen Automobilkonzerne interessierten.⁶

Das Joint-Venture zwischen Skoda und Volkswagen stellt in Tschechien und über die Grenzen des Landes hinaus einen prominenten Fall betrieblicher Transformation und Restrukturierung dar, dem in der Öffentlichkeit nicht nur national, sondern auch international Aufmerksamkeit zukommt. Schließlich handelt es sich bei dieser Unternehmenskooperation um den Zusammenschluß zweier in ihrem jeweiligen nationalen Kontext wichtige und sehr bedeutende Automobilunternehmen. Die tschechisch-deutsche Kooperation wird aber nicht als unproblematisch gesehen. Denn im kollektiven Gedächtnis der Tschechen sind die jüngere Geschichte und die Erfahrungen mit Deutschland und den Deutschen noch immer präsent. Die neuen deutsch-tschechischen Beziehungen auf politischer, aber auch auf wirtschaftlicher Ebene werden zum Teil noch sehr kritisch gesehen und können nicht ohne weiteres mit Akzeptanz rechnen.

Trotz der Bedenken und Vorbehalte in der tschechischen Bevölkerung und den Medien hat man sich für den deutschen Konzern und gegen den französischen Mitbewerber Renault entschieden. Ausschlaggebend für diese Entscheidung der tsche-

⁶ Insgesamt gab es für Skoda 24 Bewerber, wovon vier (General Motors, Renault, BMW und Volkswagen) in die engere Wahl kamen (Kozisek/Kralik 1995, 186) und die Entscheidung schließlich zwischen Renault und Volkswagen fiel.

chischen Regierung war das Angebot von Volkswagen, insbesondere das beabsichtigte Investitionsprogramm und die Zusicherung, Skoda als eigenständiges Unternehmen mit eigener Marke zu erhalten und nicht zu einem Montagewerk für den Konzern herabzustufen. Bei der Entscheidung mit einer Rolle gespielt haben dürfte bei Skoda auch das sehr positive Bild von Volkswagen und die VW zugeschriebenen Restrukturierungskompetenzen. Dazu zählt vor allem, daß es dem Unternehmen gelungen ist, in relativ kurzer Zeit zum europaweit größten und zu einem international anerkannten Automobilhersteller zu werden.⁷

Schon sehr bald nach der Öffnung Osteuropas, bereits im April 1991, erfolgte die Gründung des Joint-Ventures zwischen Volkswagen und Skoda. Die Aktienmehrheit blieb dabei zunächst bei der tschechischen Regierung, der deutsche Konzern erwarb einen Aktienanteil von 31 Prozent. Inzwischen hat sich das Verhältnis umgekehrt und die Aktienmehrheit liegt seit 1995 mit 70 Prozent beim deutschen Konzern Volkswagen (s. Anhang). Weitgehend unabhängig von diesen Beteiligungsverhältnissen lag die Prärogative für strategische Planung und Entwicklung des Unternehmens von Anfang an beim deutschen Konzern. Gleichwohl konnten Vereinbarungen getroffen werden über einige Ansprüche, die von tschechischer Seite erhoben worden sind. Sie beziehen sich auf die Verdoppelung der Produktion (von 200.000 PKW auf 400.000 bis zum Jahr 2000), Aufbau und Einbezug der tschechischen Zulieferer, weitestgehende Sicherung der Arbeitsplätze und Erhalt und Ausbau des zentralen Bereichs Entwicklung (Schomer/Herkenhoff 1994). Dabei handelte es sich zwar um feste Vereinbarungen, die jedoch nicht abgekoppelt von der wirtschaftlichen Entwicklung verbindlich waren.

Das außergewöhnlich hohe Investitionsprogramm von anfangs 9 Milliarden Mark bis zum Jahr 2000, die der Volkswagenkonzern im tschechischen Tochterunternehmen investieren wollte, stellte eine solche Absprache dar, die aber so nicht eingehalten wurde bzw. werden konnte. Die Investitionsabsicht des Konzerns basierte wesentlich auf den positiven Prognosen über die rasche Entwicklung der Absatzmärkte in Osteuropa, was dann jedoch so nicht eingetreten ist. Außerdem lag die Entscheidung für das großdimensionierte Investitionsprojekt bei Skoda zeitlich auch vor dem gravierenden Einbruch der Absatzmärkte, der weltweiten Rezession in der Automobilindustrie in den Jahren 1992/93. Der Konzern reagierte darauf mit einem Strategiewechsel und forcierte eine radikale Kostensenkungspolitik. Angesichts dieser Entwicklungen und der eingetretenen schwierigen Situation im Konzern kam es zu einer drastischen Kürzung des Investitionsprogramms bei Skoda auf nunmehr nur

⁷ Insbesondere unter der Leitung von Carl Hahn (Vorstandsvorsitzender von VW von 1981 bis 1992) wurde die Internationalisierung des Konzerns vorangetrieben. Die wichtigsten Projekte waren Seat in Spanien, Autolatina (Joint-Venture mit Ford in Brasilien), Joint-Ventures in China und der Einstieg in Ostmitteleuropa an den alten Automobilstandorten nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Systems.

noch 3,7 Milliarden Mark und in der Folge davon zu einer Neuausrichtung der Restrukturierungsstrategie für das tschechische Unternehmen.

Die Reduzierung der beabsichtigten Investitionssumme von 9 auf 3,7 Milliarden Mark hat auf tschechischer Seite zu erheblichen Irritationen geführt und zu einem Vertrauensverlust, der das Verhältnis der beiden Kooperationspartner auf eine große Belastungsprobe gestellt hat. Durch die Entscheidung aber, an den wichtigsten Restrukturierungsvorhaben bei Skoda dennoch festzuhalten - wenn auch in reduzierter Form und nicht so schnell wie geplant -, und die erfolgte Einlösung dieses Vorhabens konnte ein Gutteil der neuen Vorbehalte auf tschechischer Seite wieder entkräftet werden. Daß es der Unternehmensleitung bei Skoda trotz des Einschnitts gelungen ist, an den zentralen Zielen ernsthaft festzuhalten, hat viel dazu beigetragen, Glaubwürdigkeit und Ansehen zurückzugewinnen - was sich auf die Motivation und das Klima sichtlich positiv ausgewirkt hat. Denn schließlich waren mehrere sehr anspruchsvolle Anforderungen gleichzeitig zu bewältigen. Dies betraf zwar vorrangig Managementaufgaben, es verlangte aber auch darüber hinaus von den Beschäftigten der verschiedenen Gruppen einen erheblichen Einsatz und große Umstellungen. Die Ziele umfaßten die Anpassung des Unternehmens und seiner Organisation an die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen und den Aufbau von Funktionsbereichen, die im alten System nicht oder nicht in dieser Form erforderlich waren wie Controlling, Einkauf, Vertrieb, Marketing und insbesondere auch eine Reorganisation bzw. Neuaufbau des Bereichs Qualitätssicherung - ein Bereich, dem im Konzern neue strategische Bedeutung zugekommen ist.

Parallel zu diesem Strukturumbau wurde, aufbauend auf den bei Skoda vorhandenen Plänen in Zusammenarbeit mit Volkswagen, ein neues Produkt, ein PKW-Modell der Kleinwagenklasse, produziert und auch erfolgreich auf den Markt gebracht (1994). Daß es möglich war, unter Transformationsbedingungen in einer Zeit von nur knapp drei Jahren derart weitreichende Ziele zu realisieren, dazu haben mehrere zusammenwirkende Faktoren beigetragen: daß vom Konzern beträchtliches Know-how zur Verfügung stand; daß bei Skoda ein erhebliches Entwicklungs- und Produktionswissen vorhanden war an das angeschlossen werden konnte und daß eine kooperative Zusammenarbeit gelungen ist, die nach den Schwierigkeiten des Anfangs die soziale Integration wieder gestärkt hat.

In den sechs Jahre des Joint-Ventures verzeichnet Skoda eine starke Aufwärtsentwicklung. Ein zweites neues Produkt, diesmal ein PKW-Modell der Mittelklasse, konnte bereits zwei Jahre nach dem ersten auf den Markt gebracht werden. Damit produziert Skoda erstmals seit den 60er Jahren wieder eine zweite Modellreihe. Das neue PKW-Modell unterscheidet sich vom ersten im Joint-Venture herausgebracht

ten wesentlich in zwei Hinsichten. Zum einen wurde es von Anfang an zusammen geplant und produziert, zum andern hat es einen weit geringeren Anteil an tschechischen Zulieferteilen⁸. Letzteres erklärt sich möglicherweise auch daraus, daß es sich bei dem neuen Produkt stärker um ein Konzernprodukt handelt, mit dem man versucht, die Präsenz von Skoda auf den westlichen Märkten zu erhöhen - was auch bedeutet, einen höheren internationalen Standard zu forcieren.

Ein Novum bei diesem Projekt, nicht nur für Skoda, sondern im internationalen Vergleich, ist die Umsetzung einer neuen Planungs- und Fertigungskonzeption, die diese beiden Funktionen im Prozeß systematischer miteinander verbindet. Das heißt, die Organisation der Fertigung und die Entwicklung des Produkts sind stärker aufeinander bezogen und die wechselseitige Abstimmung höher formalisiert. Um dies konsequent umsetzen zu können, wurde bei Skoda für die Fertigung dieses neuen Produkts eine komplett neue Fabrik gebaut. Sie gilt als die derzeit modernste im Automobilbau weltweit (New World 1997, Frankfurter Allgemeine Zeitung 10.9.1997).

Die verschiedenen in den sechs Jahren des Joint-Ventures erreichten Ziele, vor allem in bezug auf die betriebliche Restrukturierung, die Produktentwicklung, die gute Positionierung auf dem internationalen Automobilmarkt⁹ und besonders der große Schritt in Technologie und Organisation an die Spitze der modernen Automobilproduktion, haben das tschechisch-deutsche Joint-Venture-Projekt enorm stabilisiert und die Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung für Volkswagen auf tschechischer Seite weitestgehend ausgeräumt. Dies hat auch die Skepsis und Kritik, die mit dem gravierenden Einschnitt in das Investitionsprogramm aufgekommen war, in den Hintergrund treten lassen und die Frage nach den in Aussicht gestellten Investitionen zweitrangig werden lassen.¹⁰

⁸ Der local content-Anteil hat sich im Vergleich zum Vorgängermodell entgegengesetzt entwickelt.

Während er beim ersten Produkt noch bei ca. 80 % lag, kommen beim neuen Modell Octavia ca. zwei Drittel der Zulieferteile aus dem Ausland (Mladá fronta Dnes 2.9.1996). Von Gewerkschaftsseite wird kritisch angemerkt, daß Preis- und Qualitätskriterien, die als entscheidend bei der Auswahl der Zulieferer angegeben werden, nicht in jedem Fall ausschlaggebend sind, sondern wie das Beispiel zeigt auch politische, soziale und nationale Aspekte eine Rolle spielen können (Interview mit dem Präsidenten der tschechischen Metallgewerkschaft KOVO, 1995). Daß noch andere formell-informelle Kriterien bei der Auswahl von Zulieferern zum Zuge kommen, zeigen die in jüngster Zeit bekannt gewordenen zweifelhaften Geschäftspraktiken (erzwungene hohe Preisnachlässe, Provisionszahlungen neuen Ausmaßes und neuen Stils, vgl. Der Spiegel 17.2.1997).

⁹ In der Fachpresse werden die Produkte gut bis sehr gut bewertet, insbesondere was das zweite Produkt anbelangt hält Skoda im internationalen Wettbewerb eine gute Position. Hervorgehoben wird vor allem das Verhältnis von Preis und Qualität, d.h. ein qualitativ hoher Standard bei vergleichsweise niedrigem Preis (Frankfurter Allgemeine Zeitung 10.9.1997). Der niedrige Preis erklärt sich nicht nur aus günstigen Produktionsbedingungen, sondern ist auch dem Umstand geschuldet, daß das alte gute Image der Marke Skoda noch nicht wieder hergestellt ist (L. Kalma, Vorstandsvorsitzender von Skoda in: Hospodárské noviny 2.9.1996.)

¹⁰ Von den nach der Kürzung geplanten 3,7 Milliarden Mark an Investitionen werden Ende 1996 1,4 Milliarden als realisiert angegeben. Einige größere Erweiterungsinvestitionen, die anfangs geplant waren, wie z.B. ein neues Getriebe- und neues Motorenwerk, sind im Zuge des Strategiewechsels des Konzerns entfallen.

Die erzielte breite Zustimmung für die Kooperation mit Volkswagen beruht nicht nur auf dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens und der spürbaren Verbesserungen, sondern hat eine weitere sehr wichtige Komponente. Die umfassende Restrukturierung und Modernisierung des Unternehmens, die gleichzeitig mit einer Kapazitätserweiterung (s. Anhang) einherging, konnte ohne größeren Personalabbau erfolgen.¹¹ Das Problem, das sich im Zuge der Erweiterung für das Unternehmen stellte, war weniger Personalabbau als Personalrekrutierung. Um neue Arbeitskräfte zu gewinnen und auch um den vorhandenen Bestand an Arbeitskräften zu sichern, ist das Unternehmen aufgrund des weitgehend ausgeschöpften Arbeitsmarktes¹² gezwungen, eine Lohn- und Anreizpolitik zu verfolgen¹³, die über dem in der Branche üblichen liegt. Dies gilt vor allem für die betrieblichen Schlüsselgruppen und ganz besonders für Fach- und Führungskräfte in strategisch wichtigen Bereichen und Positionen. Die hohe Arbeitsplatzsicherheit, das vergleichsweise höhere Lohn-einkommen und auch die Grundsicherung von betrieblichen Sozialleistungen haben maßgeblichen Anteil an der erzielten sozialen Akzeptanz für die umfassenden Reorganisationsmaßnahmen.

Vor diesem Hintergrund wird auch leichter verständlich, daß von Seiten der Gewerkschaften und auch der Interessenvertretung bei Skoda keine größeren Einwände gegen die Restrukturierung vorgebracht werden und eine ziemlich hohe Zustimmung und Akzeptanz für die Vorhaben vorhanden sind.

Durch den eingeschlagenen Weg, Skoda als Konzernunternehmen auf dem internationalen Automobilmarkt mit eigener Marke zu etablieren, durch die erreichte ökonomische Stabilisierung, die erreichten Restrukturierungsziele und durch den Erhalt sozialer Integration erzielte dieses Projekt eine über den Betrieb hinausgehende Anerkennung. Ob dies auch in bezug auf die Um- und Neugestaltung des tschechischen Systems der industriellen Beziehungen gilt, kann noch nicht abschließend gesagt werden. Aufgrund der starken Stellung des Unternehmens und seiner gro-

¹¹ Ende 1996 hatte Skoda ca. 17.000 Beschäftigte. Angegeben werden Personalabgänge in einer Größenordnung von etwa 2000 in der Zeit des Joint-Ventures, die nicht spezifiziert sind und vor allem durch Ausscheiden aus Altersgründen, eigene Kündigungen etc. begründet sind. Entlassungen, die erfolgt sind, standen nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Restrukturierungen.

¹² Die durchschnittliche Arbeitslosenquote in Tschechien ist mit 3,5 Prozent ausgesprochen niedrig, im Raum Mladá Boleslav tendiert sie sogar gegen Null.

¹³ 1996 lag der Durchschnittslohn bei Skoda bei 14.200 Kronen, bei Arbeitern bei ca. 12.000 Kronen, bei Angestellten bei ca. 19.000 Kronen. Einbezogen sind hier die verschiedenen Bonus- und Prämienleistungen. (Vgl. Pressemitteilung Skoda vom 11.2.1997) Der allgemeine Durchschnittslohn in Tschechien lag bei ca. 10.300 Kronen. Außerdem verfolgt Skoda eine Aus- und Weiterbildungsstrategie für die verschiedenen Arbeitskräftegruppen, die im Vergleich mit anderen betrieblichen Aktivitäten dieser Art als sehr gut gilt und damit einen wichtigen Anreiz darstellt.

ßen Bedeutung für die nationale Ökonomie¹⁴ spricht jedoch einiges dafür, daß Skoda auch auf diesem Gebiet eine Leitbildfunktion erhalten könnte.¹⁵

2.2 Phasen der Restrukturierung: Akteure und Prozesse

Der Verlauf der Restrukturierung bei Skoda läßt sich in drei zeitliche Phasen unterteilen, die stufenförmig aufeinander aufbauen: eine Anfangsphase, die relativ kurz war und die sich als Orientierungs- und Suchprozeß charakterisieren läßt; eine zweite Phase, in der es darum ging, das bei Volkswagen bewährte Produktionsmodell zu übertragen und die als Transfer- und Anpassungsprozeß beschrieben werden kann; und eine dritte Phase, in der eine Verbindung aus den Strukturen und Ressourcen von Skoda mit aus dem Konzern kommenden Vorstellungen eines neuen Produktionskonzepts angestrebt wurde und die als ein Lernprozeß beschrieben werden kann.

Kennzeichnend ist, daß in den drei Phasen jeweils unterschiedliche Akteursgruppen bzw. Managementfraktionen bestimmend waren und entsprechend auch unterschiedliche Zielsetzungen mit unterschiedlichen Vorgehensweisen verfolgt wurden. In der ersten Phase waren dies einzelne westliche Manager, die auf Basis ihrer Kenntnisse und ihrer Erfahrungen punktuell Veränderungen vornahmen; in der zweiten Phase steht die Übertragung des VW-Modells auf Skoda im Mittelpunkt, die durch einen größeren Transfer westlicher Manager geleistet werden sollte; die dritte Phase ist geprägt durch die aktive Kooperation der tschechischen und deutschen Führungskräfte und die Ausweitung der Restrukturierung auf die Etablierung eines neuen Produktionskonzepts.

Anfangsphase: Zu Beginn des Joint-Ventures haben sich die aus dem Konzern gekommenen Fach- und Führungskräfte in erster Linie darauf konzentriert, die aus ihrer Sicht vorhandenen Mängel in der Organisation und der Struktur der Produktion zu beheben. Die Maßnahmen, die zu deren Beseitigung ergriffen wurden, waren auf Einzelprobleme bezogene Lösungen und nicht Teil eines systematischen Restrukturierungskonzepts. Die Identifizierung von Mängeln und deren Beseitigung waren stark von den subjektiven Bewertungen und Einschätzungen der westlichen Mana-

¹⁴ Der Anteil von Skoda am Gesamtexport Tschechiens betrug 1996 5,5 %, der Anteil der direkt und indirekt bei Skoda Beschäftigten betrug 3,5 % (Pravo 7.2.1999 und Skoda-Angaben)

¹⁵ vgl. dazu Pumberger o.J., 13, der den Unternehmen mit ausländischer Beteiligung allgemein bei der Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen und der gewerkschaftlichen Vertretungsrechte maßgeblichen Einfluß zuschreibt. Allerdings dürfte es sich dabei weniger um einen Transfer von westlichen Institutionen mit entsprechender Intensität, Reichweite und Regulierungsdichte handeln, sondern eher um Anleihen in bezug auf einzelne grundlegende Elemente. Dies nicht zuletzt deshalb, um den lokalen Standortvorteil zu erhalten, der vor allem aus Unternehmenssicht einen wesentlichen Anreizfaktor darstellt und der auch aus Sicht der Gewerkschaften für den Übergang und das Aufholen des Rückstands wichtig ist.

ger vor Ort bestimmt und damit auch von deren jeweiligen Kompetenzen und Präferenzen geprägt. In den überwiegenden Fällen handelte es sich dabei um die Beseitigung der als dringlich erachteten Probleme des Unternehmens nach dem Umbruch des Systems, um den Anschluß an die neuen marktwirtschaftliche Bedingungen schnell herzustellen. Eine Schwäche dieses Vorgehens lag darin, daß es sich dabei um Einzelmaßnahmen handelte, die nicht oder nur unzureichend koordiniert und zuwenig auf die gegebenen Strukturen abgestimmt waren. Ein Konzept und eine übergreifende und systematische Analyse der realen Bedingungen bei Skoda lag zu diesem frühen Zeitpunkt nicht vor.

Charakteristisch für die Anfangsphase war auch, daß es nur zu einem sehr begrenzten Austausch und Kooperation zwischen tschechischen und deutschen Führungskräften kam. Ursächlich dafür waren mehrere Gründe: Auf tschechischer Seite waren es die hohen Erwartungen an 'deutsche Organisationskompetenz' und die Vorstellung der technisch-ökonomischen Überlegenheit des westlichen Systems. Beides hat zu großer Zurückhaltung und auch Passivität gegenüber den Vorhaben geführt. Auf deutscher Seite war analog dazu ebenfalls eine Überlegenheitsvorstellung des westlichen Systems vorhanden und in der Folge davon sah man keine Notwendigkeit, die Veränderungen mit den tschechischen Verantwortlichen eingehender zu diskutieren. Angesichts dieser Einstellungen kam es zu teils problematischen Eingriffen in die Organisation und Produktionsstruktur von Skoda (z.B. Fremdvergabe von skodaspezifischen Planungsarbeiten in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, cost-center-artige Organisationsstrukturen in der Produktion, die mit der Gesamtstruktur nicht kompatibel waren u.ä.m.), die später wieder rückgängig gemacht werden mußten, da sich die alten Strukturen als adäquater erwiesen.

Alles in allem war diese Phase geprägt von einem Trial-and-error-Vorgehen - eine Methode, die naturgemäß sehr aufwendig ist, die sich aber im wesentlichen aus der Situation erklärt, in der auf westlicher Seite noch keine genügenden Informationen und Erfahrungen vorhanden waren und es noch kein klares Konzept für die Restrukturierung gab. Dieses in dieser Situation nicht ungewöhnliche Vorgehen führte bei den tschechischen Beschäftigten jedoch zu einer großen Irritation und einer Korrektur der Bilder von der erwarteten großen Organisations- und Planungskompetenz des deutschen Kooperationspartners. Diese Erfahrung führte nicht nur dazu, daß die teilweise übergroßen Erwartungen auf ein realistischeres Maß zurückgenommen wurden, sondern auch dazu, daß man den Wert der eigenen Strukturen und Kompetenzen wieder höher veranschlagte und selbstbewußter auftrat (- was nicht selten auch zu einer Überschätzung führte, die die Bereitschaft für Veränderungen negativ beeinflusste). Diese Zuschreibungen und Erfahrungen in der frühen Anfangsphase

des Joint-Ventures waren nicht ohne Folgen für die weitere Zusammenarbeit und Restrukturierung des Unternehmens - im positiven wie im negativen. Denn einerseits bewirkten diese Erfahrungen eine Aktivierung der vorhandenen Restrukturierungskompetenzen auf tschechischer Seite und eine größere Beteiligung, andererseits aber einen aufwendigen Abstimmungs- und Umsetzungsprozeß für die von deutscher Seite intendierten Veränderungen.

Zweite Phase: Kennzeichnend für diese Phase der Restrukturierung ist vor allem der Umbau der Strukturen bei Skoda nach dem Vorbild Volkswagen bzw. der Transfer des VW-Modells auf das tschechische Unternehmen. Um diesen Prozeß zügig und umfassend durchzuführen, wurde ein hohes Kontingent an Fach- und Führungskräften aus dem Konzern entsandt. Funktionsbereiche, die im alten System in dieser Form nicht vorhanden waren, wurden für den Neuaufbau zunächst mit westlichem Personal besetzt, andere wichtige Managementpositionen wurden doppelt besetzt, mit einer deutschen und tschechischen Führungskraft. Dieses Modell des Managementtransfers (bekannt geworden als Tandem-Modell) sollte einen umfassenden Wissens- und Erfahrungstransfer vor Ort gewährleisten und zwar ohne die laufende Produktion dadurch länger aussetzen zu müssen. Drei größere Ziele waren mit diesem Managementtransferkonzept verbunden: eine schnelle und kompetente Übertragung des VW-Modells bzw. eine entsprechende Anpassung der Skoda-Strukturen; die Übertragung von westlichem Managementwissen und Erfahrung auf die tschechischen Führungskräfte im unmittelbaren Arbeitsprozeß; und die Forcierung von Produktinnovationen und ihre Umsetzung, um möglichst schnell den Anschluß an die internationale Konkurrenz zu erreichen.

Durch die große Zahl westlicher Manager vor Ort ist es relativ schnell gelungen, eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Strukturen und Ressourcen bei Skoda vorzunehmen. Ein wichtiges Ergebnis dabei war, daß man erkannte, daß das Unternehmen trotz offensichtlicher Mängel und Rückständigkeiten über eine gute Grundsubstanz und erheblich bessere Voraussetzungen verfügte als anfangs von deutscher Seite angenommen worden war. Dies galt vor allem für die Bereiche Produktion und Entwicklung. Daß der deutsche Kooperationspartner dort teilweise sogar ziemlich fortschrittliche Strukturen vorfand, erklärt sich aus den noch vor 1989 bei Skoda durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen.¹⁶

Im Zuge der Auseinandersetzung über den Transfer des VW-Modells wurde der Erhalt von Skoda-Strukturen geltend gemacht. Auf tschechischer Seite zeigte sich nur noch bedingt eine Bereitschaft, bewährte und funktionstüchtige eigene Struktu-

¹⁶ Nach Schomer/Herkenhoff (1994, 237) hatte Skoda vor Produktionsaufnahme des PKW-Modells Favorit im Jahr 1988 seine Fertigungsstraßen modernisiert und mit deutscher Robotertechnik aus dem Baujahr 1987 ausgestattet.

ren ohne weiteres aufzugeben. Statt eines Transfers von VW-Strukturen und -Verfahren, die eine Substitution der bestehenden bedeutet hätte, wurde von tschechischer Seite die Modernisierung der Skoda-Strukturen präferiert. Nicht nur wollte man bewährte gute Skoda-Strukturen, auf die man stolz war und die ein Stück Identität verkörperten, sichern, sondern man wollte damit auch der möglichen Gefahr vorbeugen, mit der Übernahme von VW-Strukturen doch noch zur "verlängerten Werkbank" im internationalen Produktionssystem des Konzerns zu werden. Diese Sorge wurde vor allem durch die drastische Kürzung des Investitionsprogramms ausgelöst und konnte bis heute nicht wieder ganz ausgeräumt werden. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Anfangsphase und der Auseinandersetzung über den Transfer des VW-Modells und seiner möglichen Folgen kam es bei Skoda zu einer erheblich kritischeren Sicht auf die Restrukturierungsstrategie des deutschen Partners.

In dieser Situation latenter Spannungen und sich stärker artikulierender Interessen am Erhalt von Eigenständigkeit sowie angesichts der bekannten Debatte über die nachlassende Wettbewerbsfähigkeit des lange bewährten westlichen Produktionsmodells, gewinnt diese Auseinandersetzung im Joint-Venture zunehmend mehr Raum und auch mehr Relevanz bei den strategischen Akteuren. Unter den Entscheidungsträgern und Teilen der Führungskräfte setzt sich die Idee durch, die Transformation des Unternehmens nicht nur auf die Restrukturierung und den Nachbau West zu beschränken, sondern die Situation für die Realisierung eines neuen Produktionsmodells zu nutzen, das über den westlichen Standard hinausgeht. Dazu beigetragen hat auch die sich durchsetzende Sichtweise, daß die einfache Übernahme des VW-Modells eine suboptimale Lösung wäre für das angestrebte Ziel, schnell international wettbewerbsfähig zu werden. Die Übernahme hätte das Erreichen dieses Ziels verzögert und damit auch die Existenz des tschechischen Unternehmens gefährdet. Eingestanden wurde damit auch, daß das zweifellos bewährte und weit modernere VW-Modell den neuen internationalen Anforderungen nicht mehr genügt und folglich selbst erheblich umstrukturiert werden muß.

Das Zusammentreffen dieser Faktoren und die Auseinandersetzungen um eine für Skoda angemessene Restrukturierungsstrategie bewirkten eine Veränderung in den Positionen und eine Neuausrichtung des weiteren Vorgehens: Fortführung der Restrukturierung und Modernisierung mit Unterstützung von VW-Know-how und gezielte Übernahme einzelner Verfahren und Strukturelemente und Verzicht auf den Transfer des gesamten VW-Modells.

Dritte Phase: Die Zusammenarbeit im Joint-Venture zwischen Tschechen und Deutschen, die am Anfang eher durch konfrontative Auseinandersetzungen geprägt war,

hat sich im Verlauf der Kooperation gewandelt. Dies allerdings erst als die Aufwärtsentwicklung des Unternehmens deutlicher sichtbar wurde und mit den neuen Produkten eine Positionierung von Skoda auf den internationalen Automobilmärkten erreicht wurde. Als entscheidend für diesen Umschwung kann der Umstand gelten, daß es trotz (oder gerade wegen) der oft schwierigen Auseinandersetzungen im Joint-Venture doch zu einer kooperativen Zusammenarbeit und besseren Verständigungen gekommen ist und die wechselseitig bestehenden Vorurteile, alten Sichtweisen und Bewertungen ein Stück weit revidiert worden sind.

Ein wichtiger Beitrag dazu war, daß es nicht nur gelungen ist, bei der Restrukturierung von Skoda an funktionstüchtige Strukturen und soziale Kontexte anzuschließen, sondern daß es darüber hinaus auch gelungen ist, unter Rückgriff auf die Produktionskompetenzen von Skoda und Berücksichtigung grundlegender Interessen, ein neues modernes Produktionskonzept zu entwickeln. Dies hat nicht nur die Restrukturierung erleichtert und beschleunigt, sondern hat sich auch positiv auf die Identifikation und Motivation bei dem Großteil der Beschäftigten und den wichtigen betrieblichen Schlüsselgruppen ausgewirkt.

Insgesamt kann man sagen, daß die anfangs vorhandene konfrontative Haltung auf tschechischer Seite und die wenig kommunikative Haltung auf deutscher Seite mit der veränderten Restrukturierungsstrategie weitgehend aufgegeben worden sind. Vor allem dürften es die erreichten Erfolge sein, die Entwicklung von zwei neuen Produkten, ihr Erfolg auf den Märkten und vor allem das konsequent verfolgte neue Produktionskonzept, daß in dieser dritten Phase im Joint-Venture eine Art produktive Energie entstanden ist und sich das Klima merklich verbesserte. Die konfrontativ starren Einstellungen, die die Beziehungen anfangs dominierten, sind vor diesem Hintergrund in eine eher qualitative Konkurrenz¹⁷ gewandelt. War der Diskurs in den vorausgegangenen Phasen noch stark bestimmt von Interessens- und Positionskämpfen, so zeigt sich jetzt eine Veränderung hin zu mehr Sachbezug und argumentativer Auseinandersetzung.

¹⁷ Vgl. dazu Dörr/Kessel über das Joint-Venture Skoda-Volkswagen, in: Frankfurter Rundschau vom 14.12.1996, S. 14

2.3 Strukturen des neuen Produktionsmodells

Das neue Produktionsmodell, das bei Skoda entstanden ist, entspricht in seinen Grundzügen den Modellen, die in der westlichen Automobilindustrie im Zuge der posttayloristischen Wende allgemein verfolgt werden.

Es handelt sich dabei um eine fundamentale Reorganisation von betrieblichen Strukturen und Beziehungen. Innerbetrieblich geht es um eine Verringerung von Hierarchie und Bürokratie, um Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung, um gruppen- und projektförmige Organisation. Alles in allem geht es um die Schaffung von Produktionseinheiten mit größerer Eigenständigkeit, höherer Selbstregulierung und mehr Kooperation und Teamarbeit.

Zwischenbetrieblich erfolgt eine engere Anbindung der Unternehmen, mit denen wichtige Austauschbeziehungen bestehen (Zulieferfirmen), und der Aufbau eines netzförmig organisierten Unternehmens.

Die Konzeption der neuen Produktionsorganisation bei Skoda wurde am Modell der Fraktalen Fabrik (Warnecke 1993) entwickelt. In Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und der Unternehmensleitung wurde das theoretische Modell konkretisiert und für die besonderen Bedingungen von Skoda weiterentwickelt.

In den bestehenden alten Fertigungsstätten wurde der Umbau der Produktionsorganisation schrittweise nach diesem Konzept eingeleitet. In den verschiedenen Produktionsbereichen ist die Umsetzung unterschiedlich weit fortgeschritten und bis heute nicht abgeschlossen. Allerdings sind, was die Kernelemente des neuen Produktionskonzepts anbelangt, im Rahmen der Restrukturierung bereits größere Veränderungen erfolgt. Dies betrifft vor allem den hierarchischen Aufbau des Unternehmens. Zurückgenommen wurden die früheren stark zentralistisch-bürokratischen Strukturen und die alten kommandoartigen Anweisungsverhältnisse.

Die Koordination und Steuerung der Arbeitsprozesse in diesen neuen Strukturen erfordern von den Managern wie von den Arbeitern ein erheblich höheres Maß an Kooperation. In den Leitungsfunktionen wie in der Produktionsarbeit werden Eigeninitiative und bereichsübergreifende Zusammenarbeit forciert und neue Formen der Teamarbeit verfolgt und erprobt. Insgesamt stellt das neue Produktionsmodell neue Anforderungen an die verschiedenen Beschäftigtengruppen. Neben den rein fachlichen Qualifikationen, die nach wie vor einen hohen Stellenwert einnehmen, werden zusätzliche Kompetenzen erforderlich: in Hinblick auf die neuen Formen der Koordination und Steuerung sind dies vor allem die Fähigkeit zu Kooperation und Kommunikation.

Die bei Skoda vorhandenen fachlichen Qualifikationen der Beschäftigten werden von seiten des Managements als gute Grundlage angesehen, um die Anforderungen des neuen Produktionsmodells zu bewältigen. Was das Vorhandensein sozialer Kompetenzen anbetrifft, so wird hier kein signifikant größeres Defizit konstatiert als in westlichen Unternehmen, die vor ähnlichen Anforderungen und Umstellungen stehen.

Unsere bisherigen empirischen Befunde zu dieser Problematik zeichnen ein unterschiedliches Bild in der Selbst- und Fremdeinschätzung. Unterschiedlich bewertet werden die vorhandenen Erfahrungen mit kollektiven Arbeitsformen, wie sie in den sozialistischen Betrieben gemacht worden sind, und ihre Eignung für die neuen Strukturen. Von westlicher Seite wird kritisch auf die Herkunft dieser Fähigkeiten und Kompetenzen verwiesen und geltend gemacht, daß sie aus einer anderen sozialen Logik stammen, in der der solidarische Aspekt und die formell-informellen Arrangements einen weit größeren Stellenwert einnahmen als das industrielle Leistungsprinzip und eigenverantwortliches Handeln. Von tschechischer Seite wird angeführt, daß trotz dieser berechtigten Einwände dennoch recht gute Voraussetzungen für die neue Team- und Projektarbeit bestehen. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang vor allem darauf, daß Konkurrenzverhalten und das Verfolgen von Karriereinteressen weniger ausgeprägt sind als im Westen und deshalb für kooperative Zusammenarbeit bessere Voraussetzungen bestehen.

Was die tschechischen Führungskräfte, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in Hinblick auf das neue Produktionsmodell anbelangt, so ergibt sich ein ähnlich widersprüchliches Bild. Vorhanden sind bei der Akteursgruppe des betrieblichen mittleren und unteren Managements in der Regel gute bis sehr gute technische Qualifikationen. Viele der Führungskräfte sind Ingenieure, teilweise sogar mit Hochschulabschluß. Allerdings wird bei dieser Gruppe ein Dilemma deutlich. Denn mit der Etablierung westlicher Betriebsstrukturen wurde eine Aufwertung der Leitungsfunktionen in Hinblick auf soziale Herausgehobenheit und hierarchische Weisungsbefugnis erwartet - und konnte auch erwartet werden. Das neue Produktionskonzept korrespondiert jetzt jedoch nur sehr bedingt mit diesen Erwartungen, was zu einem Konflikt im Rollenverständnis bei dieser Akteursgruppe geführt hat. Einerseits gibt es ein großes Interesse, Managementpositionen zu übernehmen, andererseits bietet das neue Produktionsmodell nicht mehr die erwarteten Distinktionen. Wie sich dieser Rollenkonflikt auswirken und welches Rollenverhalten sich durchsetzen wird, ob sich im Unternehmen weiterhin der alte autoritäre Führungsstil durchhält oder sich der jetzt höher bewertete kooperative Führungsstil etabliert, hängt nicht nur von den

individuellen Dispositionen und den Fähigkeiten zur Umstellung ab.¹⁸ Eine wichtige Rolle dürfte dabei auch spielen, wie sich die Beschäftigten in den neuen Strukturen verhalten, ob sie Eigenständigkeit und Eigeninitiative wahrnehmen oder stärker am alten Muster von Anweisung und Ausführung orientiert bleiben und entsprechende Erwartungen an die Leitung haben. Außerdem dürfte es für die Motivation der Führungskräfte in der neuen Rolle nicht unerheblich sein, ob und welche neuen Formen des betrieblichen Aufstiegs vom Unternehmen angeboten und welche materiellen und symbolischen Anreize geschaffen werden. Unsere Ergebnisse zeigen, daß bei der Akteursgruppe der Führungskräfte oft eine sehr enge Orientierung an den formalen Anforderungen der Rolle vorliegt und noch sehr am traditionellen Rollenverständnis festgehalten wird. So gesehen liegen die für das neue Produktionskonzept erforderlichen Führungs- und Leitungskompetenzen bei Skoda erst in Ansätzen vor. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang aber, daß die erforderlichen neuen Kompetenzen oft in sehr kurzer Zeit und nur sehr instrumentell gelernt wurden. Zu berücksichtigen ist auch, daß bei Skoda für die Restrukturierung des Unternehmens eine sehr große Zahl westlicher Manager vor Ort in Tandemfunktionen präsent ist und eine eigenständige Rollenausübung der tschechischen Führungskräfte in vielen Fällen noch nicht praktiziert wird.¹⁹

Diente das Neue Produktionskonzept für die Restrukturierung der vorhandenen alten Produktionsstätten Skoda 'nur' als Leitbild, so wird jetzt versucht, es in einer eigens dafür errichteten neuen Produktionsstätte erstmals in seiner Gesamtheit zu realisieren. Dies gilt besonders für das Grundprinzip von Ganzheitlichkeit, auf dem das Neue Produktionsmodell beruht. Zugrunde liegt diesem Prinzip die Vorstellung, daß die drei 'Faktoren' Produktion, Produkt und Personal nicht wie bisher getrennt sind, sondern organisatorisch eine interagierende Einheit bilden sollen.

Diese im Zuge der Produktionserweiterung entstandene neue Fabrik²⁰ hat außerdem auch die Vorteile, die mit "Grüne-Wiese"-Strategien verbunden werden, d.h.

¹⁸ Zu den spezifischen Prägungen, Dispositionen und Kompetenzen bei osteuropäischen Führungskräften vgl. Holtbrügge 1996, Schmitz/Philipp 1996).

¹⁹ Das bei Skoda praktizierte Tandem-Modell der Doppelbesetzung von Führungspositionen mit gemeinsamer Leitung und Verantwortung zur Bewältigung der Unternehmensrestrukturierung, stellt ein neues Managementtransferkonzept dar, das in dieser Form unseres Wissens noch nicht praktiziert worden ist. Offensichtlich und unbestritten sind die Vorteile dieses Konzepts in Hinblick auf die groß angelegte Restrukturierung, weniger eindeutig aber, was die Qualifizierung der tschechischen Führungskräfte anbelangt. Ob der Transfer von Wissen und Erfahrung über die Tandemkonstruktion tatsächlich gelungen ist und besonders ob die tschechischen Führungskräfte dabei auch die erforderliche Eigenständigkeit und eigenverantwortliches Handeln praktizieren, kann aus unseren bisherigen Ergebnissen noch nicht schlüssig beantwortet werden.

²⁰ Aufnahme der Produktion war Herbst 1996. Produziert wird das neue Mittelklasse-PKW-Modell (Octavia), das die erste Produktlinie in dieser Klasse bei Skoda ist. Als solches kann es als das erste gemeinsame Produkt im Joint-Venture gelten, das im Unterschied zum Kleinwagenmodell (Felicia) jetzt stärker mit der Produktstrategie des Konzerns verbunden ist. Dies betrifft insbesondere die neue sog. Plattformstrategie des Konzerns, d.h. die Durchsetzung einer konzernweiten Standardisierung für dieses Grundelement mit der der Konzern die Plattformvielfalt unter Kosten- und Qualitätsaspekten reduziert (von 16 auf 4 Plattformen) ohne die Markenvielfalt auf-

neue Technik, neue Organisation und eigens dafür rekrutiertes Personal. Gleichwohl hat Skoda bei der Rekrutierung des Personals für die neue Fabrik zu einem großen Teil auf Skoda-Beschäftigte zurückgegriffen.²¹ Präferiert wurden vor allem junge Arbeitskräfte (Durchschnittsalter 29 Jahre), denen eine höhere Flexibilität zugeschrieben wird, leichtere Umstellungen und Interesse an neuen Technologien. Und nicht zuletzt dürfte die Auswahl auch davon beeinflusst gewesen sein, daß diese Arbeitskräftegruppe weniger von der "alten Skoda-Kultur" geprägt ist. Für die neuen Tätigkeiten und Anforderungen hat Skoda ein eigenes Schulungs- und Qualifizierungsprogramm entwickelt und ein mehrmonatiges Training für sämtliche Beschäftigten der neuen Fabrik durchgeführt.²²

Was die neue modularartig aufgebaute Produktion (Fraktale Fabrik) anbelangt, unterscheidet sich Skoda von den neuen Automobilwerken wie beispielsweise Opel in Eisenach oder Volkswagen in Mosel nicht wesentlich. In einem Punkt jedoch gibt es eine wichtige Differenz und ist Skoda auch dem Konzern deutlich voraus. Der modulare Aufbau beschränkt sich nicht nur auf die Produktion, sondern erstreckt sich auch auf das Produkt, das erstmals auch nach diesem Prinzip konstruiert worden ist. Insofern besteht der Unterschied des neuen Produktionsmodells bei Skoda in der konsequenteren Anwendung der modularen Bauweise, die sowohl der Planung des Produkts als auch dem Aufbau der Produktion zugrunde liegt. Wie sich dieses Strukturprinzip auf den Arbeitsprozeß und die Arbeitsbeziehungen auswirkt, ist noch nicht absehbar. Um einschätzen zu können, ob und wie die erforderlichen kooperativen Anforderungen zwischen den verschiedenen Arbeitskräftegruppen, Arbeitern, Ingenieuren, Managern, die jetzt in großer räumlicher Nähe und enger Verbindung stehen, geleistet werden können und ob die Kommunikationsanforderungen auch eingelöst werden können, reichen die bisher gemachten Erfahrungen noch nicht aus.²³

Eine weitere Besonderheit des neuen Produktionsmodells bei Skoda ist die Integration der wichtigsten Zulieferanten, d.h. der Lieferanten, die nicht nur Material liefern,

zugeben. Das neue Produkt mit der Übernahme dieser Konzerntechnologie, einer Plattform von der renommierten Konzerntochter Audi, kann als eine weitere Aufwertung der Marke Skoda gesehen werden, was für die Erschließung westlicher Märkte eine wichtige Rolle spielen dürfte. Geplant ist eine Kapazität von 400 PKWs pro Tag, derzeit befindet man sich allerdings noch in der Anlaufphase und produziert ca. 60 am Tag (Pravo 7.2.1997).

²¹ Von den derzeit ca. 1000 Beschäftigten in der neuen Fabrik wurden etwa die Hälfte intern rekrutiert.

²² Abgenommen an der Teilnahme an diesem Programm zeigte sich ein großes Interesse für die Qualifizierung für solche neuen Arbeitsstrukturen. Inwieweit Erwartungen der Beschäftigten und neue betriebliche Anforderungen tatsächlich in Einklang gebracht werden können und wie sich dies auf die Arbeitsmotivation auswirken wird, darüber gibt es noch keine ausreichenden Erfahrungen.

²³ Das Produktionsmodell in dieser konsequenten Form wird bei Skoda erst seit September 1996 praktiziert.

sondern größere fertige Bauteile, in das Unternehmen Skoda.²⁴ Der Grad der Integration reicht dabei soweit, daß einige der Lieferanten die Fertigung ihrer Produkte vor Ort vornehmen, d.h. eine eigene Produktionseinheit (ein eigenes "Fraktal") bilden und ihre Produkte direkt an die Produktionslinie liefern. Die Vorteile, die mit diesem Integrationskonzept verbunden werden, sind Einsparungen bei Logistikkosten, engere Abstimmungsprozesse und ein besserer Einbezug bei Entwicklungs- und Änderungsprozessen. Dieser hohe Grad der Integration von Zulieferanten stellt allgemein ein Novum dar. Die Realisierung einer derart weitreichenden Reorganisation der Hersteller-Lieferanten-Beziehungen, wie sie bei Skoda möglich war, ist nicht losgelöst von der Situation der Transformation zu sehen und dürfte unter anderen Bedingungen nicht gleichermaßen leicht zu realisieren sein.²⁵ Zwar zielen die Automobilkonzerne generell in die Richtung, daß Zulieferanten einen größeren Teil der Montagefunktionen übernehmen und auch stärker integriert werden, ein so weitgehender Integrationsansatz wie er bei Skoda verfolgt wurde, ist jedoch nicht unumstritten. Er ist mit Voraussetzungen verbunden, die nicht überall ohne größere Schwierigkeiten hergestellt werden können, und es wird als nicht wahrscheinlich angesehen, daß dieser Ansatz eine generelle Praxis werden kann. Neben strukturellen Gründen werden Schwierigkeiten vor allem in bezug auf die Unterschiede in den Unternehmenskulturen gesehen, den Lohnstrukturen und Zulagensystemen (European Motor Business 3/1995, 76), und nicht zuletzt auch in Hinblick auf die gewerkschaftlichen Vertretungsrechte.

Das Konzept der Fraktalen Fabrik, das wesentlich auch darauf zielt, daß Zulieferfirmen und Hersteller am gleichen Ort zusammen produzieren, hat zur Folge, daß sich der Betrieb in seiner klassischen Einheit auflöst. Die neue betriebliche Konstellation mit "Betrieben im Betrieb" wird zu einem netzwerkförmigen Gefüge, das durch rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten gebildet wird. "An die Stelle des geschlossenen, nach außen scharf abgegrenzten und von innen hierarchisch gesteuerten Einzelunternehmens treten Unternehmensnetzwerke, die sich für jeweils neue Aufgaben ständig neu organisieren" (Streeck 1996, 15).

Es ist offensichtlich, daß eine derartige Integration von Fremdfirmen in das Unternehmen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer erhebliche Probleme aufwirft. Es stellt sich die Frage, wie die bislang gemeinsame Vertretung

²⁴ Dabei handelt es sich um sog. Systemlieferanten. Bei Skoda sind dies Lieferanten von Türen, Motorblöcken, Sitzen, Cockpit, Front-End. In der Regel sind diese Zulieferer Joint-Ventures mit westlichen Partnerunternehmen. Insgesamt sind bei Skoda, in der alten und neuen Produktionsstätte, bisher 10 Zulieferfirmen integriert.

²⁵ Sowohl für den Hersteller als auch für das Zulieferunternehmen können sich durch diese Integration und starke Bindung aneinander Probleme ergeben. Einerseits verbinden sich zwar mit der Integration längere Laufzeiten der Verträge und damit eine stabilere Situation, andererseits ist die Bindung in dieser engen Konstellation naturgemäß schwieriger zu lösen, wenn es zu größeren Konflikten kommt.

der Arbeitnehmer eines Betriebes nun in der neuen Konstellation von mehreren rechtlich unabhängigen Teilunternehmen aufrecht erhalten werden kann.²⁶

Die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der gewerkschaftlichen Interessenvertretung bei Skoda beschränken sich bei der Regulierung der Problematik Fraktale Fabrik und Lieferantenintegration auf ein Informations- und Beratungsrecht. Gleichwohl sind folgende grundlegende Vereinbarungen zum Schutz der Arbeitnehmer getroffen worden:

- Beibehaltung der einheitlichen Interessenvertretung bei Skoda und zwar einschließlich der Beschäftigten der integrierten Lieferanten,
- Lohnniveauangleichung an Skoda und Übernahme des gleichen Zeitsystems durch den Lieferanten,
- Rückkehrrecht für ehemalige Skoda-Beschäftigte, die beim Lieferanten angestellt sind, nach Vertragsende der Lieferantenbeziehungen.

Inwiefern die bei Skoda erreichten Regelungen im Hinblick auf die gewerkschaftliche Repräsentanz und ihrer Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte zur Regelung der Arbeitsbeziehungen in der Fraktalen Fabrik auf Skoda beschränkt bleiben oder ob sie ein Muster werden für andere Unternehmen in Tschechien, dürfte wesentlich von der politischen Entwicklung der tschechischen Gewerkschaften abhängig sein. Noch weit interessanter aber ist die Frage, ob die bei Skoda erzielten Regelungen auch Einfluß gewinnen auf die westlichen Konzernunternehmen und möglicherweise sogar zu einem Referenzmodell werden.

Schluß

Der bei Skoda eingeschlagene Weg der Restrukturierung geht in zwei Hinsichten über eine nachholende Modernisierung hinaus. Weder kam es zu einem einfachen Transfer des alten Produktionssystems von VW, noch beschränkte man sich auf den derzeitigen Standard neuer westlicher Produktionskonzepte. Man knüpfte zwar an diese Konzepte an, entwickelte sie für die Bedingungen und die Umsetzung bei Skoda aber konkret weiter. Damit wurde ein Modernisierungspfad eingeschlagen, der Know-how und neueste Technologien vom Volkswagenkonzern gezielt mit dem

²⁶ In der deutschen Debatte wirft diese Problematik die Frage nach einer Neugestaltung des Betriebsverfassungsgesetzes auf, in dem bisher solche Netzwerke von Unternehmen nicht geregelt sind. Da mit dieser Problematik eine der zentralen Mitbestimmungsregularien des deutschen Systems der industriellen Beziehungen berührt wird, ist die Unternehmensreorganisation nach dem Modell der Fraktalen Fabrik im deutschen Kontext eine politisch brisante und umstrittene Strategie (vgl. Streeck 1996).

Know-how des tschechischen Unternehmens und vor allem auch mit dem dort vorhandenen starken Potential an Qualifikationen verbindet. Daß es zu einer solchen Verbindung von Strukturen und Praktiken beider Unternehmen gekommen ist, und nicht zu einer einseitigen und eigenmächtigen Durchsetzung des VW-Systems, ist wesentlich das Ergebnis der Auseinandersetzung im Joint-Venture. Obwohl die Handlungsspielräume für das Management aufgrund transformationsbedingter Deregulierung und einer marktliberalen Reformpolitik vergleichsweise groß waren und auch von gewerkschaftlicher Seite mit Ausnahme der Regelung bei Lieferantenintegration nur wenig interveniert wurde, sind im realen Prozeß Handlungsbeschränkungen wirksam geworden, die dem Management eine andere Vorgehensweise nahelegten. Es waren nicht so sehr explizite Forderungen und größere Konflikte, die dies bewirkten, sondern vor allem die latenten kollektiven Erwartungen und auch Befürchtungen auf tschechischer Seite, die als 'Restriktionen' wirkten bzw. als solche antizipiert worden sind. Ausschlaggebend dafür könnten zwei Umstände gewesen sein: daß es sich um zwei Unternehmen handelte mit großer wirtschaftlicher und symbolischer Bedeutung in ihren nationalen Ökonomien und um einen Zusammenschluß von Deutschen und Tschechen. Es scheint diese Konstellation gewesen zu sein, die angesichts der deutsch-tschechischen Vergangenheit und der bis heute schwierig gebliebenen Beziehungen der beiden Länder dieses Joint-Venture nicht nur zu einem ökonomisch wichtigen Projekt machte, sondern auch zu einem 'politischen Projekt'. Die kritische Öffentlichkeit, die diese Unternehmenskooperation im und über den Betrieb hinaus erzeugt hat, dürfte entscheidend mit dazu beigetragen haben, daß es zu diesem Restrukturierungsmodell bei Skoda gekommen.

In der tschechischen Industrie stellt die Restrukturierung bei Skoda sicherlich einen Sonderfall dar. Im Vergleich zu den neuen Produktionsmodellen in der westeuropäischen Automobilindustrie scheinen die Unterschiede auf den ersten Blick aber nicht grundlegender Art zu sein. Gleichwohl sind es nicht nur der Neuigkeitswert, die situationsbedingt konsequentere Durchsetzung der Restrukturierung oder einige spezifische Ausgestaltungen, die das Produktionsmodell von Skoda von diesen abhebt. Einen wichtigen Unterschied stellt der Versuch dar, neueste Technologie mit der Kreativität und Intelligenz qualifizierter Produktionsarbeit zu kombinieren. In dieser spezifischen Verbindung könnte ein komparativer Vorteil des Modells angelegt sein - ein Vorteil, der nicht nur Skoda-spezifisch, sondern der in West-Ost-Kooperationen in dieser Region als Potential allgemein angelegt wäre. Wenn dies zutrifft, dann könnte aus den Erfahrungen in dieser Region vielleicht ein wichtiger Impuls für ein neues europäisches Produktionsmodell kommen.

Anhang: Daten des Joint-Ventures Skoda-Volkswagen

16. April 1991: Gründung der Skoda, automobilova a.s
zwischen der tschechischen Regierung und der deutschen Volkswagen AG

1991 betrug der **Aktienanteil** von VW 31 %.

In den folgenden Jahren erfolgte eine schrittweise Aufstockung auf 60,3 % und auf 70 % Ende 1995. Die restlichen 30 % der Aktien hält die tschechische Regierung. Eine weitere Erhöhung des Aktienanteils von VW ist nicht vorgesehen.

Insgesamt wendete Volkswagen für seine Beteiligung an Skoda und die Tilgung von Verbindlichkeiten eine **Summe** von 1,4 Milliarden DM auf. Die einzelnen Zahlungen waren: zunächst 620 Millionen DM und in der Folge zwei Zahlungen in Höhe von 390 Millionen DM.

Damit betrug der Anteil von Volkswagen an den gesamten **ausländischen Direktinvestitionen** in Tschechien seit 1990 etwa 20 %.

(Frankfurter Allgemeine Zeitung 13.12.1995)

Für 1996 wurde ein Anteil von Skoda am gesamten **Export** des Landes von 5,5 % angegeben. Rund zwei Drittel der Produktion wurde exportiert. Die wichtigsten Exportländer waren Slowakei, Deutschland und Polen, sowie Großbritannien, Österreich, Frankreich, Italien. Der Marktanteil von Skoda in Tschechien lag bei 55 %.

(Skoda-Angaben, Jan.1997)

1995 Jahresabschluß mit **Verlusten** in Höhe von 1,6 Milliarden Kronen (95 Mio. DM), **Umsatz** in Höhe von 44 Milliarden Kronen (2,6 Mrd. DM) Seit Ende 1995 macht das Unternehmen monatliche Gewinne (Frankfurter Allgemeine Zeitung 30.4.1996).

1996 Jahresabschluß mit **Gewinnen** in Höhe von 163 Millionen Kronen (9,6 Mio. DM), **Umsatz** in Höhe von 59 Milliarden Kronen (3,5 Mrd. DM), davon ca. 34 Milliarden (2 Mrd. DM) aus Export (Handelsblatt 11.3.1997).

Investitionen: geplant bis zum Jahr 2000: 3,7 Mrd. DM

Stand Ende 1996: ca. 1,4 Mrd. DM

(geschätzte Summe, stark schwankende Angaben)

Produktionsstätten von Skoda in der Tschechischen Republik: Hauptwerk in Mladá Boleslav, weitere Werke in Vrchlaví und Kvasiný.

Montagewerke in Polen, Weißrußland und Rußland, geplant sind weitere Produktionsstätten in China, Indien und Ägypten

Zahl der Beschäftigten: ca. 17.000 Beschäftigte, davon ca. 15.000 in Mladá Boleslav (Skoda-Angaben Sept.1996)

Kapazitäten:

1990	188.000	PKWs
1991	172.000	
1992	200.000	
1993	220.000	
1994	204.000	(Modellwechsel)
1995	208.000	
1996	260.000	

Geplante Kapazitätsausweitung 1997 bis 2000: 340.000 bis 400.000

davon neuer Mittelklasse-PKW Octavia: 70.000 bis 90.000

(Financial Times 9.9.1996 und Skoda-Angaben)

Produkte:

bis 1994	Kleinwagenklasse	PKW-Modelle Favorit, Forman
ab 1994	Kleinwagenklasse	PKW-Modell Felicia
ab 1996	Klein-/Mittelklasse	PKW-Modelle Felicia, Octavia

Literatur:

- Altwater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.
- Brie, Michael/Stykow, Petra (1995): Regionale Akteurkoordination im russischen Transformationsprozeß, in: Wollmann, Hellmut/Wiesenthal, Helmut/Bönker, Frank (Hg.) (1995), S. 207-232
- Burawoy, Michael (1996): Industrial Involution: the Russian Road to Capitalism, in: Müller, Birgit (Hg.) (1996): A la recherche des certitudes perdues... Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation, Centre Marc Bloch, Berlin
- Deppe, Rainer/Tatur, Melanie (1996): Intermediäre Konfigurationen - Transformationspolitiken und Gewerkschaften in Polen und Ungarn, in: Deutsche Gesellschaft für Soziologie/Lars Clausen (Hg.) (1996): Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995, Frankfurt/Main - New York, S. 648-660
- Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer (1996): Jahresbericht 1995, Prag
- Diewald, Martin/Mayer, Karl Ulrich (Hg.) (1996): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß, Opladen.
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja/Tänzler, Dirk (1995): Politische Weichenstellungen und betriebliche Restrukturierung. Joint Ventures als Innovationsträger? in: Hedwig Rudolph (Hg.) in Zusammenarbeit mit Dagmar Simon: Geplanter Wandel - ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch Nr. 2, Berlin, S. 307-325
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996): Transformation as a Learning Process. Experiences with Joint Ventures in the Czech Republic and an Example for a New Modern Form of Organizing Production, in: Emergo -Journal of Transforming Economies and Societies, Vol. 3 No. 2, p.44-57
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996): Es quietscht und bremst auf dem Tandem VW/Skoda, in: Frankfurter Rundschau 14.12.1996, S. 14 (Dokumentationsseite)
- European Motor Business, (1995), „Europe's leading car plants: comparative productivity audit“, 3rd quarter, p. 66-81
- Hodenius, Birgit/Schmidt, Gert (Hg.) (1996): Transformationsprozesse in Mittelost-Europa, Soziologische Revue, Sonderheft 4, München
- Höhne, Steffen (1997): Von asymmetrischer zu kooperativer Kommunikation. Beobachtungen zu interkulturellen Divergenzen bei Kommunikations- und Personalinstrumenten in deutsch-tschechischen Joint-Ventures, in: Höhne, Steffen/Nekula, Marek (Hg.) (1997): Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion, München, im Druck.
- Holtbrügge, Dirk (1996): Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint-Ventures, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 1, No. 1, S. 7-27
- Hübner, Kurt (1996): Globalisierung und Direktinvestitionen. Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Ms
- Inotai, Andras (1995): Ausländische Direktinvestitionen in Ungarn, in: Gorzka, Gabriele (Hg.) (1995): Ungarn im Wandel. Zwischenbilanz und Aspekte der ungarisch-deutschen Beziehungen, Köln, S. 55-70

- Jansen, Peter (1997): Produktionsmodelle und Globalisierungsszenarien, unveröffentl. Manuskript, 84 S.
- Kozisek, Petr/Kralik, Jan (1995): L&K - Skoda. 1895-1995, Bd.2, Prag
- Kosta, Jiri (1997): Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Polen und Ungarn, Berlin, WZB-discussion paper FS II 97-604, 28 S.
- Kosta, Jiri/Stouracová, Judita/Konstantinov, Michael (1993): Deutsche Direktinvestitionen in der Tschechischen Republik. Hg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Prag
- Mertlik, Pavel (1996): Czech Industry. Organizational Structure, Privatization and their Consequences for its Performance, in: EMERGO - Journal of Transforming Economies and Societies, Vol.3, No. 1, p. 92-104
- Pöschl, Josef/Levcik, Friedrich/Lukas, Zdenek (1994): The Czech Economy: on the threshold to take-off? WIIW Research Reports, No. 205, Vienna, S. 15-32
- Pumberger, Klaus (o.J.): "Rohrstock"-Kapitalismus oder soziale Partnerschaft? Anmerkungen zu Gewerkschaften, Management, Arbeitgeberverbänden und Arbeitsbeziehungen in der Tschechischen Republik, Friedrich-Ebert-Stiftung, Prag
- Rudolph; Hedwig (Hg.) in Zusammenarbeit mit Dagmar Simon (1995): Geplanter Wandel - ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch Nr. 2, Berlin
- Schmitz, Norbert/Philipp, Christine (1996): Interkulturelles Management - Die Zusammenarbeit von Tschechen und Deutschen. Ergebnisse einer Kienbaum-Studie. Düsseldorf/Prag
- Schomer, Christian/Herkenhoff, Ralf (1994): Technologietransfer nach Osteuropa - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie für die Reformländer Polen, Ungarn sowie die Tschechische und Slowakische Republik, in: Osteuropa-Wirtschaft, H. 3, S. 211-240
- Streck, Wolfgang (1996): Mitbestimmung: offene Fragen. Projekt "Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh
- Vlácil, J. (1994): Social Conflicts and Industrial Relations in the Privatized Czech Enterprises, in: Large-scale Privatization: Social Conflict and Consensus, Working Paper WP94:8, Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic, Prag, S. 5-35
- Warnecke, Hans-Jürgen (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, 2. Aufl., Berlin u.a.
- Warnecke, Hans-Jürgen (Hg.) (1995): Aufbruch zum Fraktalen Unternehmen. Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln, Berlin u.a.
- Wiesenthal, Helmut (1995): Die Transformation Ostdeutschlands: Ein (nicht ausschließlich) privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen, in: Wollmann, Hellmut/Wiesenthal, Helmut/Bönker, Frank (Hg.) (1995), S. 134-159
- Windolf, Paul (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 23, H. 2, S. 79-92
- Wollmann, Hellmut/Wiesenthal, Helmut/Bönker, Frank (Hg.) (1995): Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs. Leviathan Sonderheft 15/1995, Opladen
- Zapf, Wolfgang (1994): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation, Berlin

Zemplerova, Alena (1996): The role of foreign enterprises in the Czech economy, in: The Vienna Monthly Report 1/1996, WIIW, Wien, S, 18-24

Zeitungsartikel:

Financial Times 13.2.1997: „Into the east at full throttle“

Frankfurter Allgemeine Zeitung 10.9.1997: „Das schönste Gesicht im Konzern“

Frankfurter Allgemeine Zeitung 13.12.1995: „Volkswagen erhöht Beteiligung an Skoda“

Frankfurter Allgemeine Zeitung 30.4.1996: „Autohersteller Skoda 1995 mit Verlust“

Handelsblatt 11.3.1997: „Der neue Octavia soll das Ost-West-Gefälle beenden“

Hospodářské noviny 2.9.1996: „Octavia vyjíždí, na dalších projektech se tvrdě pracuje“ (Der Octavia im Aufbruch, an weiteren Projekten wird gearbeitet, Interview mit L. Kalma, Vorstandsvorsitzender von Skoda)

Mladá fronta Dnes 2.9.1997: „Octavia posílí exportní postavení Skody“ (Octavia wird die Exportposition von Skoda stärken)

New World. Das Siemens Magazin. 1/97: "Skoda - Heilsweg aus der Marktklemme", S. 20-25

Ost-West-Contact 4/1996: „Tschechien. Investitionsboom ungebrochen“, S. 10-31

Právo 7.2.1997: „Sedesát octavií denne“ (60 Octavias am Tag)

Der Spiegel 17.2.1997: "Provision für das Netzwerk", S. 82-87