

## **Konzernorientierte Tarifpolitik — Überlegungen zur Struktur der gewerkschaftlichen Lohn- und Tarifpolitik**

---

*Dr. Gerhard Himmelmann, Jahrgang 1941, studierte von 1963 bis 1967 Politische Wissenschaft an der FU Berlin, promovierte 1970 über das Thema „Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen“ und war anschließend Mitarbeiter der Bank für Gemeinwirtschaft. Er war dann Referent für Zukunftsforschung beim WSI. Seit April 1973 ist er Assistent an der PH Niedersachsen, Abt. Braunschweig.*

### *Machtkonzentration als Systemgrenze für Gewerkschaftspolitik*

Die autonome Tarifpolitik der Gewerkschaften dient der Sicherung und dem Ausbau der Rechte der abhängig Beschäftigten gegenüber den durch die Struktur der kapitalistischen Marktwirtschaft bevorteilten Kapitaleignern. Die Nominallohnpolitik, so viel Aufmerksamkeit sie auch auf sich zieht, ist dabei nur ein Mittel unter anderen<sup>1</sup>).

Sicherung der Einkommen, Sicherung der Arbeitsplätze, Humanisierung der Arbeit, Mitbestimmung im Betrieb und im Unternehmen müssen in einem strategischen Zusammenhang gesehen werden, um eine zukünftig demokratische Organisation der Wirtschaft herbeizuführen. Dieses Ineinandergreifen der verschiedenen Strategieelemente gewerkschaftlicher Politik muß hervorgehoben werden, wenn man die Einheitlichkeit des Ziels: die Emanzipation der abhängig Beschäftigten verfolgen will.

Allerdings stößt jede autonome gewerkschaftliche Reformpolitik in der gegenwärtigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung immer wieder — trotz aller Reformspielräume — an die Grenzen des kapitalistischen Systems: die Machtzusammenballung (Konzentration) in der Wirtschaft und die private Verfügungsmacht der Unternehmer<sup>2</sup>).

Die Konzentration muß als ein zentrales Problem für die Gewerkschaften angesehen werden<sup>3</sup>). In den Konzentrationsprozessen, Fusionen und Verflechtun-

---

1) Vgl. Heiß, M.: Gewerkschaftliche Tarifpolitik, Gewerkschaftliche Monatshefte (GM), H. 9/1973, S. 523 f.

2) Vgl. Jaeggi, U.: Kapital und Arbeit in der Bundesrepublik, Frankfurt 1973, S. 80 ff., und Huffschmid, J.: Die Politik des Kapitals, Frankfurt 1969.

3) Vgl. Kisker, H. P.: Kapitalkonzentration und Gewerkschaften, Kritisches Jahrbuch 1973, Frankfurt 1973, S. 125 ff., und Höhnen/Koubek/Scheibe-Lange: Quantitative und qualitative Aspekte der ökonomischen Konzentration und gesellschaftlichen Machtverteilung in der Bundesrepublik, WWI-Mitteilungen, H. 8/9, 1971.

gen kommt es zu Machtzusammenballungen bei Großkonzernen, die nicht nur eine gefährliche Marktmacht auf Kosten der Verbraucher ansammeln, sondern die auch eine erhebliche politische Macht in der Form der Verbandsmacht auf sich vereinigen. Großkonzerne sind in den Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden tonangebend. Die Macht der Verbände wächst mit der Macht ihrer Mitgliederkonzerne, die diese Verbandsmacht wiederum für ihre Zwecke einsetzen können. Exemplarisch deutlich wird diese Macht in der Lohn- und Tarifpolitik immer dann, wenn Schwerpunktstreiks der Gewerkschaften durch die Arbeitgeberverbände mit Verbandsaussperrungen beantwortet werden. Diese verteilungspolitische Macht der Großkonzerne wird ergänzt durch die Ausübung direkten Drucks und Einflusses auf die politischen Entscheidungsträger. Dieser Einfluß und Druck wirkt in Richtung einer Verstärkung der vorhandenen strukturellen Machtüberlegenheit der Unternehmer/Arbeitgeber in der Gesellschaft bzw. in Richtung auf die Abwehr von politischen und gewerkschaftlichen Beschränkungen dieser Macht. Sie dient der Sicherung der privaten Verfügungsmacht über das Kapital.

Die Gewerkschaften haben diese Machtzusammenballung bei Großkonzernen immer wieder verurteilt, ökonomisch gesehen scheinen sie jedoch in einem gewissen Zwiespalt zu stehen. Wirtschaftliche Konzentration kommt den Gewerkschaften in der wachstumsökonomischen Dimension durchaus nicht ungelegen. Konzentration sichert Arbeitsplätze, sichert Wachstum und damit auch neue zukünftige Einkommensteigerungen.

Die wichtigste Gegenstrategie der Gewerkschaften gegen die sozio-ökonomische Macht der Großkonzerne heißt Machtkontrolle durch Mitbestimmung im paritätisch besetzten Aufsichtsrat<sup>4</sup>). Allerdings, die eigentliche Potenz der Konzerne, die repressive innere Organisation sowie die spezifisch kapitalistische Verteilung der Einkommen und Vermögen wird damit kaum berührt. Die Parität im Aufsichtsrat verbreitert die Legitimationsbasis der Konzerne, ohne eine sichere Erfolgchance für die Durchsetzung arbeitsorientierter Interessen in den Konzernen zu bieten. Parität bleibt unter den vorherrschenden Bedingungen insofern nur eine „restringierte Parität“. Die qualifizierte Mitbestimmung hat, obwohl sie einen erheblichen Fortschritt in der Demokratisierung bringen würde, den Nachteil, daß sie sich auf den Aufsichtsrat beschränkt<sup>5</sup>). Mitbestimmung im Unternehmenssektor dürfte sich, wenn sie wesentliche Kernbereiche der kapitalistisch-unternehmerischen Alltagspraxis der Großkonzerne beeinflussen will, nicht auf die Mitbestimmung im Aufsichtsrat beschränken und dürfte sich auch nicht mit einem „alibitären“ Arbeitsdirektor im Vorstand zufrieden geben, sondern müßte in die organisatorische, finanzpolitische und produktionstechnische Praxis der

4) Parallel zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat wird auch die Vermögensumverteilung über Fonds als Element der Kontrolle wirtschaftlicher Macht angesehen. Kritisch dazu Pitz, K. H.: Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand — eine Fata Morgana, GM, H. 2/1972, S. 87 f.

5) Vgl. schon früher Pirker, Th.: Die blinde Macht, Stuttgart 1956, und Autorenkollektiv: Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt 1969.

Unternehmung eindringen und sie umgestalten<sup>6</sup>). Aufsichtsräte von der Arbeitnehmerseite können solches allein noch nicht leisten, sie legitimieren in den wenigen Aufsichtsratssitzungen, die in einem Jahr stattfinden, meist nur Beschlüsse des Vorstandes, die technisch, finanziell und organisatorisch durch den Vorstand so präpariert sind, daß wirklich kontroverse Entscheidungen im Aufsichtsrat kaum noch gefällt werden.

Die qualifizierte Mitbestimmung wirkt in gewisser Weise mehr als „fleet in being“, als Präventivinstitution, die die Vorstände zu bestimmten Konfliktvermeidungsstrategien, insbesondere in sozialen Angelegenheiten, veranlaßt, als daß sie die Machtposition der Unternehmer wirklich im Kernbereich tangieren würde. Allzuoft spielen die Mitbestimmungsträger sogar für die Unternehmer im Rahmen der Konfliktvermeidung Feuerwehr<sup>7</sup>).

Die neueren Ansätze der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung in der konkreten Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung und in der Personalplanung scheinen dagegen potentiell unmittelbare Schutz- und Gestaltungswirkungen im Interesse der abhängig Beschäftigten gegenüber der betrieblichen Alltagspraxis zu haben und damit ein konkreteres emanzipatorisches Potential entfalten zu können. Sie schränken in Teilbereichen die private Verfügung der Unternehmer über den „Faktor“ Arbeit ein. Der Warencharakter der Arbeit wird zwar auch damit nicht aufgehoben, aber dennoch modifiziert<sup>8</sup>).

Eine Lösung der „Machtfrage“, eine echte Mitbestimmung ist auch von der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung nicht zu erwarten. Auch bei ihr bleiben wesentliche Kernbereiche der unternehmerischen Autonomie ausgespart: Es ist die Marktmacht (Preismacht) und die Macht, über die Verteilung der Wertschöpfung zu bestimmen, die die Grundlage für die Vermögenskonzentration und damit für die Machtkonzentration bei einigen wenigen Großkonzernen darstellt. Der Kern der kapitalistischen unternehmerischen Macht ist die private Verfügung über die gesellschaftlich erarbeiteten Werte. Es ist die Macht, über die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung zu bestimmen. Je größer die Konzerne, über desto größere Wertmengen wird privat verfügt. Die Frage der Verteilung des erwirtschafteten Werts in den Unternehmen ist ein Problem, zu dessen gerechter Regelung die Gewerkschaften aufgerufen sind. Die Gewerkschaften sind die Fordernden, die Angreifenden, die den Konflikt suchen müssen, und zwar in seinem Kern.

Es stellt sich daher die Frage, ob die Machtkonzentration und die Macht in den Konzernen nicht durch die Tarifpolitik stärker in den Einflußbereich der

---

6) Auf die Umgestaltung sowohl der Theorie als auch der Praxis der kapitalistischen Betriebswirtschaft zielt die Studie einer Projektgruppe des WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, WSI-Studie Nr. 23, Köln 1974.

7) Das Stichwort Kohle ruft dazu einige Assoziationen wach. Es ist bezeichnend, daß sich die Montan-Mitbestimmung gerade in Krisenzeiten als Krisenmanagement-Instrument bewährt hat, während man kaum sagen kann, daß sie auch in konjunkturellen Boomphasen eine gleichgerichtete Durchschlagskraft auf die Unternehmerstrategie entwickelt hat.

8) Vgl. zum Zielsystem u. a. Balduin, S.: Menschenwürde im Betrieb, Das Mitbestimmungsgespräch, H. 7/1972, und Vilmar, F.: Menschenwürde im Betrieb, Reinbek 1973, S. 12 ff.

Gewerkschaften kommen könnte. Es scheint, daß dieser Kernbereich der unternehmerischen Autonomie und damit die Macht über die Verwendung und den Einsatz des „Faktors“ Arbeit zunächst durch die qualitative Tarifstrukturpolitik tendenziell eingegrenzt werden kann<sup>9)</sup>. Ein Ansatzpunkt liegt in den Rationalisierungsabkommen, bei denen ein Teil der unternehmerischen Autonomie, die Investitionspolitik bzw. deren soziale Folgen, eingegrenzt wurde. Ein anderer Weg dieser „neuen Tarifpolitik“, bei der sich die Gewerkschaften nicht nur als „Lohnmaschinen“ darstellen, ist durch den Abschluß des neuen Rahmentarifvertrages der IG Metall in Baden-Württemberg gewiesen worden. Diesen Weg gilt es — parallel zur Ausweitung der betriebsverfassungsrechtlich z. T. schon abgesicherten Mitbestimmung in der Personalplanung — in Richtung auf eine mitbestimmte Investitions-, Personal- und Rationalisierungsplanung zu verbreitern. Dennoch bleibt immer noch die eigentliche Frage nach der Verteilung der in einem Unternehmen geschaffenen Werte selbst offen.

### *Grenzen und Möglichkeiten der Tarifpolitik*

Jede Lohn- und Tarifpolitik trifft immer wieder auf die Systemgrenze, solange die Grundlage der unternehmerischen Macht, die private Verfügung über die Wertschöpfung, unberührt bleibt. Die private Verfügung über die Wertschöpfung bedeutet inhaltlich die Macht festzulegen, was als Gewinn an wen ausgeschüttet wird, was also den Arbeitnehmern in der Form der einseitigen unternehmerischen Vermögensakkumulation vorenthalten wird. Die private Verfügung bedeutet auch die Macht, Lohnerhöhungen oder Belastungen aus tarifstrukturellen Neuregelungen auf die Preise abwälzen zu können. Die private Verfügung heißt Preisautonomie und Verteilungsautonomie. Mit dieser Autonomie ist für die Unternehmer/Kapitaleigner — je nach der Konjunktursituation — faktisch eine Garantie ihrer privaten Gewinne installiert<sup>10)</sup>. Gewinn ist unter diesen Umständen keine Residualgröße mehr, wie die betriebswirtschaftliche Theorie uns weismachen will, sondern eine im voraus planbare und mit allen Mitteln der Marktmacht (Preismacht) durchsetzbare Plangröße in der Strategie der Unternehmer. Preisüberwälzungen und Inflationierung des Sozialprodukts sind die ständigen Gegenstrategien der Unternehmer gegen die gewerkschaftliche Politik. Infolge der Preisautonomie findet auf dem Markt eine ständige Umverteilungspolitik zugunsten der Unternehmenseite statt<sup>11)</sup>.

Die traditionelle Tarifpolitik kann diese Autonomie nicht einschränken. Sie dient den Unternehmern eher als permanentes Alibi, um die Preise zu erhöhen und die Gewinne (wieder) aufzustocken. Der Lohnpolitik der Gewerkschaften wird damit permanent der Schwarze Peter der Inflation zugeschoben<sup>12)</sup>, während die

---

9) Vgl. auch „Revolution durch Tarifvertrag“, Die Zeit v. 28. 9. 1973, Nr. 40.

10) Vgl. Himmelmann, G.: Lohnbildung durch Kollektivvertrag, Berlin 1971, S. 53 f.

11) Vgl. Henschel, R.: Kritik an gewerkschaftlichen Verteilungsvorstellungen, GM, H. 9/1973, S. 539 f.

12) Vgl. so wieder Gahlen, R.: Verteilungskampf und Reformpolitik, GM, H. 9/1973, S. 524, und ders.: Inflation und Lohnpolitik, Referat auf der Tagung der IG Metall „Streik und Aussperrung“ in München, MS, Sept. 1973.

Unternehmerseite mit der Vermögenskonzentration fortführt. Eine wirksame tarifpolitische Gegenstrategie sollte jedoch möglich sein, wenn die Gewerkschaften bereit sind, die Struktur ihrer Tarifpolitik den Gegebenheiten anzupassen und weiterzuentwickeln.

Die Struktur der gewerkschaftlichen Tarifpolitik ist heute gekennzeichnet durch z. T. zentrale und z. T. überregionale Tarifbewegungen. Es hat in der Vergangenheit immer wieder Bemühungen gegeben, zentrale Tarifabschlüsse zu vermeiden und eine sogenannte „betriebsnahe“ Tarifpolitik zu verwirklichen<sup>13)</sup>. In Teilbereichen ist dies auch erreicht worden, allerdings bleibt es meist bei „bezirksnahen“ Tarifabschlüssen. Die Diskussion um die betriebsnahe Tarifpolitik stand jedoch in der Regel unter der Perspektive der formalen Demokratisierung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Zur stärkeren Partizipation der Mitglieder an der Lohn- und Tarifpolitik wurden bei einigen Gewerkschaften die Tarifkommissionen aufgewertet und das ehrenamtliche Element in ihnen gestärkt. Sicherlich muß man aber die Frage der Betriebsnähe auch inhaltlich diskutieren.

Die Gewinnsituation in den einzelnen Konzernen wird durch die regionale Tarifpolitik nicht direkt tangiert. Die unmittelbare Repression gegenüber den abhängig Beschäftigten zugunsten höherer Gewinne (Arbeitsintensivierung) ist durch die regionale Tarifpolitik ebenfalls kaum abwehrbar. Das sind Schwachstellen einer gewerkschaftlichen Lohn- und Tarifpolitik, die sich auf überregionale Abschlüsse eingerichtet hat. „Betriebsnähe“, formal als Forderung nach Partizipation der Mitglieder und inhaltlich als Forderung nach Ausschöpfung der jeweiligen Gewinnsituation in den einzelnen Konzernen, bleibt ein berechtigtes Interesse der abhängig Beschäftigten.

Allerdings kann man kaum noch für eine allgemeine „betriebsnahe“ Tarifpolitik sprechen oder auch die Forderung nach einem allgemeinen Übergang zu „Firmen“-Tarifverträgen erheben. Die Termini „Betrieb“ und „Firma“ erscheinen angesichts der konglomeraten Größe von Mammutkonzernen geradezu als Begriffe aus dem Sandkastenspiel. Dennoch scheint der Ansatz, der in diesen Konzepten enthalten ist, unter neuen Umständen neu diskutiert werden zu müssen,

#### *Konzernorientierte Lohn- und Tarifpolitik*

Wir meinen, daß selektiv für ausgesuchte Großkonzerne (eventuell die 100 größten Konzerne der Bundesrepublik)<sup>14)</sup> eine konzernnahe, konzernorientierte Lohn- und Tarifpolitik betrieben werden sollte, die das Ziel hat, mit den einzelnen Großkonzernen separate Konzerntarifverträge abzuschließen. Eine selektive Anwendung einer solchen Strategie erscheint einmal wegen der singulären Macht der Großkonzerne zweckmäßig. Sie gebietet sich außerdem wegen der Masse

---

13) Vgl. u. a. Teschner, E.: Zentralisierte Lohnpolitik und betriebliche Lohnfindung, Kritisches Jahrbuch 1972, Frankfurt 1972, S. 124 f.; vgl. auch Schmidt, E.: Ordnungsfaktor oder Gegenmacht, Frankfurt 1971.

14) Die Kriterien der Auswahl von Konzernen könnten die gleichen sein wie die, nach denen die Ausweitung der Mitbestimmung gefordert wird.

an Werten, die gerade in den Großkonzernen geschaffen und verteilt wird und wegen der Macht und Bedeutung, die solche Konzerne für die abhängig Beschäftigten, für die Arbeitsplätze, für die Zulieferer, die Konsumenten und die Gesamtwirtschaft haben. Zweifellos ist eine Auswahl auch deshalb angeraten, weil nicht für jeden „Betrieb“ oder jede „Firma“ ein eigener Vertrag abgeschlossen werden kann — aus organisatorischen und aus tarifpolitischen Gründen. Die Auswahl bestimmter Großunternehmen für eine solche Konzerntarifpolitik führt also nicht zu einer Atomisierung und Entsolidarisierung der abhängig Beschäftigten in den Tarifbewegungen — ein Vorwurf, der der generellen betriebsnahen Tarifpolitik nicht zu unrecht immer wieder gemacht wird<sup>15</sup>). Die Konzerntarifpolitik muß neben den regionalen Abschlüssen entwickelt werden. Das Konzernprinzip schließt das Regionalprinzip nicht aus. Die Konzerntarifpolitik kann geradezu Schrittmacherfunktion für eine regionale Tarifbewegung haben. Ansätze für eine solche Konzerntarifpolitik sind in einigen Bereichen schon vorhanden<sup>16</sup>). Das Konzept der konzernorientierten Tarifpolitik kann also an Vorhandenem anknüpfen.

Bisher orientiert sich die Tarifpolitik weitgehend an überregionalen ökonomischen Globalgrößen aus den statistischen Veröffentlichungen über die Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der einzelnen Branchen. Produktivitätsfortschritte plus Inflationsausgleich heißt die Formel. Obwohl die nominelle Lohnquote in der Nachkriegszeit mit dieser Politik erhöht werden konnte, sank doch die personale Verteilungsquote ab. Die strukturbereinigte Nettoquote fiel von 1950 bis 1970 von 58,7 auf 53,1 Prozent ab<sup>17</sup>). Die Nettoeinkommen pro Kopf der Unselbständigen sind weniger gestiegen als die Nettoeinkommen der Selbständigen. Auch wenn man von den statistischen Schwierigkeiten der Definition dieser Quoten absieht, zeigen doch alle Untersuchungen zur Einkommens- und besonders zur Vermögensverteilung<sup>18</sup>), daß die abhängig Beschäftigten in der Vermögensverteilung ständig an Boden verlieren. Der „Skandal“ der Vermögensverteilung geht unkontrolliert weiter.

Die Verteilung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung vollzieht sich in der kapitalistischen Marktwirtschaft auf drei Ebenen<sup>19</sup>): 1. der originären Verteilung nach den Ergebnissen des Marktes, bei der die Unternehmerseite mit der Preisautonomie volle Handlungs- und Kompensationsmöglichkeit besitzt — freilich je nach der Konjunktursituation; 2. der primären Umverteilung durch die Lohn- und Tarifpolitik, bei der die Gewerkschaften nachträglich Korrekturen an der originären Verteilung des Marktes, die von den Kapitaleignern und Unternehmern

---

15) Vgl. Müller, A.: Grundlagen und Entwicklungstendenzen von Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie, GM, H. 9/1973, S. 549.

16) So z. B. im Bereich der IG Metall bei Ford und VW. Vgl. auch den Bericht aus der Praxis der NGG in: GM, H. 9/1973. Die NGG ist eine Gewerkschaft, die gegenüber regional begrenzten Großkonzernen der Tabak- und Lebensmittelindustrie (Umkreis Hamburg) mit einer solchen konzernorientierten Strategie schon wesentliche Erfolge erzielt hat.

17) Vgl. Gahlen, B.: Inflation . . . a. a. O., S. 15.

18) So die bekannten Arbeiten von Föhl, Krelle und Siebke, vgl. auch Lit. Anm. 3.

19) Vgl. Himmelmann op. cit. S. 25 f.

beherrscht wird, anzubringen versuchen; 3. der sekundären Umverteilung durch den Staat, bei der beide Seiten wieder um Anteile kämpfen, bei der jedoch die Unternehmer allzuoft die Oberhand behalten<sup>20</sup>), trotz aller Bemühungen auch der sozial-liberalen Koalition. Die zweite und dritte Ebene der Verteilung stehen immer im Schatten der ersten, originären Verteilungsebene. Das ist die systemimmanente Folge der privaten Verfügung der Kapitaleigner/Unternehmer über die Wertschöpfung und Verteilung in der kapitalistischen Marktwirtschaft.

Diese Situation bedeutet, daß es den Gewerkschaften gelingen muß, an die wirklichen Quellen der wirtschaftlichen Wertschöpfungs- und Wertverteilungsprozesse heranzukommen. Diese Quelle liegt in den Unternehmungen selbst und nicht auf regionaler oder zentraler Ebene. Ein Zugriff auf die wirkliche Wertschöpfung und ihre Verteilung bedeutet, daß die Struktur der Tarifpolitik sich auf die Struktur der Wertschöpfung selbst ausrichten muß. Es scheint, daß die konzernorientierte Tarifpolitik eine Möglichkeit bietet, die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung in den Großkonzernen, den Kern der Macht dieser Großkonzerne, in den Griff zu bekommen, was freilich — aus den dargelegten Gründen — nicht heißt, daß die regionale Lohn- und Tarifpolitik überflüssig würde.

Es stellt sich die Frage, wie sich die originäre Wertschöpfung, die Ausgangspunkt der konzernorientierten Tarifpolitik sein muß, in einem Konzern überhaupt ermitteln läßt?

„Wertschöpfung“ ist derjenige betriebswirtschaftliche Begriff, der das bezeichnet, was in einem Unternehmen als Differenz zwischen Bruttoerträgen und Vorleistungen (von Dritten bezogene Güter und Dienstleistungen) verdient wurde<sup>21</sup>). Wertschöpfung bezeichnet die „Betriebsleistung“ oder den „Betriebsertrag“. Diese Wertschöpfung muß von außen — also extern — ermittelt werden, da die Gewerkschaften keinen direkten Zugang zu den Kalkulationsgrundlagen bzw. zum Rechnungswesen der Konzerne haben. Die Methode zur „externen Unternehmensanalyse“, zur externen Analyse der originären einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung ist die kritische Bilanzanalyse, d. h. die Untersuchung der Bilanzen und Jahresabschlüsse in kritischer Perspektive<sup>22</sup>). Mit Hilfe kritischer Bilanzanalyse läßt sich, trotz aller Bewertungsprobleme, die existieren, einigermaßen exakt und einigermaßen detailliert der erwirtschaftete Gewinn eines Unternehmens ermitteln. Die verteilbare Wertmasse setzt sich zusammen aus: ausgewiesenen Gewinn, Abschreibungen, Zuführungen zu den Rücklagen, Zuführungen zu den Rückstellungen und Wertberichtigungen (mit Rücklagenanteil), Sonderposten (mit Rücklagenanteil) und Buchwert der Abgänge von Sachanlagen und immateriellen Anlagevermögen. Diese Definition des Gewinns sollte als vorläufige und

---

20) Vgl. Huffschnid op. cit. S. 134 f.

21) Vgl. u. a. Rehkugler, H.: Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972, S. 9 ff.

22) Vgl. u. a. Lange, I.: Kapitalflußrechnung als Mittel der externen Unternehmens- und Branchenanalyse, "WWI-Mitteilungen", H. 7/1967, S. 198 ff., und auch Hofmann, R.: Bilanzkennzahlen, Opladen 1973.

„pragmatische“ Definition zunächst einmal zugrunde gelegt werden, obwohl auch gegen sie begründete Vorbehalte gemacht werden können. Das gilt z. B. für den Fall, daß Großkonzerne untereinander im Rahmen des Verrechnungspreissystems einen Wertschöpfungsausgleich herbeiführen können.

Wichtig ist jedoch, daß erkannt wird, daß der ausgewiesene Gewinn bei weitem nicht diejenige „Wertschöpfung“ ist, die in einem Unternehmen tatsächlich erreicht wurde. Der Gewinn ist bilanztechnisch manipuliert. Mit einer konzernbezogenen kritischen Bilanzanalyse, die den ausgewiesenen Gewinn allein nicht mit dem verteilbaren Betriebsertrag verwechselt, sondern die die Bilanzmanipulationen der Unternehmer aufzudecken sucht und die die tatsächlich verteilbare Wertmasse in einem Konzern herausdestilliert, ist ein hinreichend brauchbares Richtmaß für eine konzernorientierte Lohn- und Tarifpolitik zu gewinnen.

Die Wertschöpfung bzw. der Betriebsertrag ist eine Rechengröße, die allerdings nur in einzelnen Konzernen und nicht auf überregionaler Ebene in politisch aussagekräftiger Weise zu ermitteln ist. Regionale Verteilungsverhandlungen orientieren sich in der Regel an den Grenzbetrieben und ihrer begrenzten Zahlungsfähigkeit. Die Verteilungsdiskussion brauchte sich also bei konzernorientierten Tarifaueinandersetzungen nicht in eine abstrakte Diskussion über Produktivitätsfortschritte oder über die Zahlungsfähigkeit von Grenzbetrieben einzulassen, sondern kann von der tatsächlichen Zahlungsfähigkeit der einzelnen Großkonzerne ausgehen. Die Masse, die erwirtschaftet wurde und die zur Verteilung ansteht — ob sie bar auszahlbar ist oder unbar im Unternehmen verbleibt oder auch an einen Fonds fließt — ist die verdiente Wertschöpfung.

#### *Folgerungen für die Gewerkschaften*

Wenn die Gewerkschaftspolitik diese Wertschöpfung in einem Konzern zum Ausgangspunkt von konzernbezogenen Verteilungsverhandlungen nimmt, bedeutet dies tariftechnisch, daß sie jedes Jahr, nach dem Jahresabschluß, nach jedem Geschäftsjahr eines Unternehmens, kampfwise den Anspruch auf die im Jahresabschluß festgestellte Wertschöpfung anmelden muß, also sich selbst einen Platz bei der originären Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung erkämpfen muß. Eine solche konzernorientierte Tarifpolitik kann sich sicherlich auf eine starke Resonanz und eine starke Mobilisierungsbasis stützen, denn solche Verteilungsverhandlungen sind für jeden Arbeitnehmer konkret einsehbar und konkret erfahrbar. Sie betreffen jeden einzelnen Arbeitnehmer unmittelbar und direkt. Für die Gewinnverteilungs- und Dividendenpolitik haben die abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik in den letzten Jahren eine hohe Sensibilität entwickelt.

Der Zugriff auf die gesamte Wertschöpfung eines Konzerns als Verteilungsausgangsgröße zielt darauf ab, z. B. auch die Zurechnung der im Unternehmen über Selbstfinanzierung getätigten Investitionen mit in die Verteilungsrechnung

einzu beziehen. Die selbstfinanzierten Investitionen haben bisher hauptsächlich dazu beigetragen, daß die einseitige Vermögensakkumulation auf der Seite der Unternehmer/Kapitaleigner stattfinden konnte.

Wenn die gesamte Wertschöpfung eines Konzerns zur Disposition von konzernorientierten Verteilungsverhandlungen steht, muß auch die Dividendenpolitik — als Teil der einzelwirtschaftlichen Verteilung — mit in eine solche konzernorientierte Verteilungspolitik der Gewerkschaften eingehen. Dies im Sinne einer echten Verhandlung über die Zurechnung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung auf die beteiligten Gruppen. Der Inhalt der konzernorientierten Verteilungspolitik müßte sich darauf beziehen festzustellen, wie hoch die tatsächliche Wertschöpfung im letzten Geschäftsjahr war<sup>23</sup>). Das bedeutet, daß auch darüber gesprochen werden müßte, was in den Abschlüssen als „Erträge“ und „Kosten“ ausgewiesen wurde. Dann müßte durch Verhandlung festgestellt werden, welcher Teil bar als Lohnerhöhung und als Dividende ausgeschüttet werden kann und welche Teile als unbare Forderung der Kapitaleigner (Werterhöhung der Anteile) und der Beschäftigten (Ausgabe von Anteilscheinen direkt oder indirekt über Fonds) zum Zwecke der Investition im Unternehmen verbleiben müssen. Wenn die bar und unbar an die Beschäftigten verteilbare Summe feststeht<sup>24</sup>), könnten die Gewerkschaften die Verteilung unter der Gruppe der abhängig Beschäftigten selbständig regeln — in Kooperation mit dem Betriebsrat und den unmittelbar Betroffenen. Damit wäre eine autonome, nicht fremdbestimmte gewerkschaftliche Tarifstrukturpolitik in den einzelnen Bereichen eines Konzerns möglich. Gewerkschaftspolitik als Verteilungs- und Tarifstrukturpolitik und Betriebsratspolitik als verfeinerte unmittelbare Personal- und Arbeitsplatzstrukturpolitik in den Konzernen könnten unmittelbar verbunden werden, ohne daß die beiden Teile an verschiedenen Strängen ziehen. Die Betriebsratspolitik könnte in eine kämpferische gewerkschaftliche Verteilungspolitik (und umgekehrt) einbezogen werden, ohne daß die gemeinsame Mobilisierungsbasis zersplittert oder im Sinne des Betriebsfriedensgebots verhindert würde<sup>25</sup>). Das Ziel wäre u. a. die konsequente Absicherung von übertariflichen Leistungen.

Mit einer solchen konzernorientierten Tarifpolitik könnte in der Tat das hergestellt werden, wovon die herkömmliche Verteilungstheorie schon jetzt ausgeht: das Machtgleichgewicht der Tarifparteien — ohne strukturelle Vorteile einer Seite<sup>26</sup>). Die Unternehmer würden von ihrer strukturellen Machtüberlegenheit in eine Position des echten paritätischen Verhandlungspartners gesetzt, ein Prozeß,

---

23) Bewertungsprobleme bestehen zwar auch hier — ähnlich wie bei einer gesamtwirtschaftlich orientierten Lohnpolitik. Aber dennoch verspricht die Konzernbilanzanalyse für eine konzernorientierte Lohn- und Tarifpolitik hinreichend exakte Daten, um die Ausgangsposition bei solchen Verteilungskämpfen deutlich zu markieren.

24) Dabei sind die Löhne, die in einem Geschäftsjahr gezahlt worden sind, natürlich von der Gesamtsumme abzuführen, da die Löhne ja schon als Teil der Wertschöpfung im Jahr verteilt wurden.

25) Hiermit ist gemeint, daß die für die Gewerkschaften nicht günstige Zersplitterung der Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten auf Gewerkschaften und auf den Betriebsrat überwunden werden kann.

26) Vgl. Lamberts, W.: Die Gleichgewichtsidee in der Lohntheorie, Köln 1959, und auch Spary, P.: Das Gegengewichtsprinzip, Bonn 1965.

bei dem nicht die Dividendenpolitik, die Investitionspolitik und die Lohn- und Tarifpolitik als getrennte Teile nebeneinander bzw. nachrangig behandelt werden<sup>27)</sup>, sondern paritätisch. Da die Preisautonomie immer ein Instrument auf der Grundlage der Verteilungsautonomie der Unternehmer ist, würde durch eine solche konzernorientierte Tarifpolitik auch die Preisautonomie eingegrenzt bzw. in Ansätzen kontrollierbar gemacht.

Wenn dieser Ansatz eine reale Perspektive hat, dann wäre die allgemeine Forderung nach „gläsernen Taschen“ nicht nur durch Bilanzanalysen einzulösen, sondern es würde aus der ansatzweise durchsichtig gemachten Kalkulations- und Bilanztechnik die reale Schlußfolgerung gezogen für den Verteilungskampf. Jede gewerkschaftliche Verteilungspolitik stößt ständig auf die Schwierigkeit der Informationsbeschaffung, auf die Frage, wie hoch die Zahlungsfähigkeit der Unternehmer ist. Diese Schwierigkeit wird es auch weiterhin geben. Aber die Zahlungsfähigkeit läßt sich konzernbezogen wesentlich genauer ermitteln. Andererseits steht die gewerkschaftliche Politik ständig vor der Grenze der privaten Verfügungsmacht. Diese Macht muß und kann m. E. durch die Neuordnung der Struktur der gewerkschaftlichen Tarifpolitik in Ansätzen einer demokratischen Kontrolle zugänglich gemacht werden. Parität z. B. auch in der Mitbestimmung ist keine personelle oder institutionelle Frage, sondern eine strukturelle Frage. Sie bleibt immer eine restringierte „Parität“, bis das Problem der privaten Verfügungsmacht in den Gegenstandsbereich gewerkschaftlicher Politik eingegangen ist, bis die gesamte Wertschöpfung in den Unternehmungen selbst zum Gegenstand des gewerkschaftlichen Verteilungskampfes gemacht worden ist<sup>28)</sup>. Die Konzentration wäre ebenfalls, wenn sie im Rahmen eines solchen Verteilungskonzepts betrachtet würde, nicht nur wachstumsökonomisch nicht in Frage zu stellen, sondern auch verteilungspolitisch und vermögensökonomisch kaum mehr so gefährlich wie bisher<sup>29)</sup>. Zusammen mit einer qualifizierten Mitbestimmung in diesen Konzernen wären die Machtkonglomerate besser kontrollierbar und einer echten paritätischen Mitbestimmung zugänglich. Voraussetzung ist allerdings, daß sich die gewerkschaftliche Lohn- und Tarifpolitik den Entwicklungen und Erfordernissen anpaßt, damit sie den gesellschaftlichen Fortschritt weiter vorantreiben kann<sup>30)</sup>.

Gewerkschaftsorganisatorisch müßte eine solche konzernorientierte Verteilungspolitik gerade bei branchenmäßig vermischten und regional verstreuten Konzernen (überregionale Mischkonzerne) einen Anstoß geben zur Überwindung der branchenmäßigen Grenzziehungen zwischen den Gewerkschaften selbst. Bei multi-

---

27) Die private Verfügungsmacht bedeutet heute, daß die Dividenden- und die Investitionspolitik Vorrang haben.

28) Damit ist nicht einem „Partnerschaftsmodell“ das Wort geredet, sondern einem Modell, das das Gegenmachtprinzip eben auf den Gesamtbereich der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen ausdehnt.

29) Vgl. zu den allgemeinen gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Restriktionen, vor denen die Gewerkschaften heute stehen. Kittner, M.: ökonomische, rechtliche und strategische Aspekte gewerkschaftlicher Lohnpolitik, GM, H. 7/1973.

30) Auf die Variationsbreite der Gewerkschaftspolitik hat neuerdings sehr deutlich hingewiesen Däubler, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung, Frankfurt 1973, zum Strategiepotential von Konzerntarifverträgen vgl. S. 442 f. Zur Entwicklungsperspektive der Konzerntarifverträge vgl. auch Himmelmann, G., op. cit. S. 105 f.

nationalen Konzernen, wie sie bei der Auswahl der 100 größten Konzerne überwiegen würden, könnte sich auch ein Ansatz für eine multinationale Gewerkschaftspolitik ergeben, die heute noch kaum existiert, die aber immer notwendiger wird<sup>31)</sup>. Die Harmonisierung der europäischen Gewerkschaftspolitik gegenüber den multinationalen Konzernen scheint sich in der Verteilungsfrage in einigen Bereichen zu entwickeln und hätte nach unserer Auffassung erheblich größere Durchsetzungschancen und Durchschlagskraft, wenn sie sich auf einzelne Konzerne ausrichtete, als integrierte europäische Tarifverträge auf Branchenbasis anzustreben.

Schließlich muß diese Verteilungspolitik kampfweise durchgesetzt werden. Auf die Mobilisierungschancen wurde schon hingewiesen. Die Machtunterlegenheit der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern war der Anlaß für die Organisation von Gewerkschaften. Durch die Organisation von Arbeitgeber-, „Abwehr“-Verbänden wurde der Organisations- und Kampfvorteil der Arbeitnehmer teilweise wieder zunichte gemacht. Die konzernorientierte Verteilungspolitik zielt darauf ab, einzelne Großkonzerne zum Abschluß von Konzerntarifverträgen zu zwingen und gerade die stärksten Konzerne in den Arbeitgeberverbänden zu neutralisieren. Für die Streiktaktik der Gewerkschaften ergibt sich bei einer selektiven konzernbezogenen Tarifpolitik die wichtige Folge, daß das Kampfmittel des Streiks gegenüber einzelnen Konzernen konzentriert eingesetzt werden kann, ohne daß die Arbeitgeberverbände zu einer allgemeinen überregionalen oder sogar bundesweiten Flächenaussperrung Zuflucht nehmen könnten, um die Gewerkschaften und die abhängig Beschäftigten finanziell zu bezwingen. Selektiven Konzerntarifauseinandersetzungen und selektiven Streiks müßten nach diesen Überlegungen auch in bezug zur Streiktaktik größere Erfolgchancen eingeräumt werden.

---

31) Vgl. z. B. Piehl, E.: Die Entwicklung der internationalen Strukturen der westeuropäischen Gewerkschaften, WSI-Mitteilungen, H. 6/1972, S. 191 f.