

*Sonderdruck aus*

# Managementforschung 3

Herausgegeben von

Wolfgang H. Staehle und Jörg Sydow



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1993

*Dieser Sonderdruck ist nicht im Buchhandel erhältlich*

## Inhaltsverzeichnis

Mitbestimmung und logistische Kette <i>Wolfgang Däubler</i> .....	1
Management Buyouts – Effizienzgewinne, Vermögensumverteilung und gesellschaftsrechtliche Schranken <i>Jochen Drukarczyk</i> .....	19
Zur Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungs- und Entgeltpolitik – Ein Survey aus arbeitsökonomischer Sicht <i>Heinz-Dieter Hardes und Paul Grünzinger</i> .....	53
Ökonomik und Ethik als Grundlage organisationaler Beziehungen <i>Albert Löhr und Margit Osterloh</i> .....	109
Industrieökonomik und Strategieforschung <i>Martin Minderlein</i> .....	157
Akquisitionsmanagement als Organisation des Wandels <i>Günter Müller-Stewens und Jürgen Spickers</i> .....	203
Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive <i>Gerd Schienstock</i> .....	271
Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation <i>Klaus Semlinger</i> .....	309

Wolfgang Däubler

## Mitbestimmung und logistische Kette

Betriebliche Mitbestimmung; Just-in-Time-Produktion; Partizipation; neuer Betriebsbegriff; systemische Rationalisierung; tarifliche System-Mitbestimmung

## Zusammenfassung

Die Organisation des Betriebsablaufs liegt nicht allein in der Hand des Managements, sondern unterliegt in wesentlichen Teilen der Mitbestimmung des Betriebsrates. Im Rahmen systemischer Rationalisierung erweist sich das traditionelle Modell betrieblicher Mitbestimmung als unzulänglich. Die Betriebsbezogenheit der Mitbestimmungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz ist kaum kompatibel mit den komplexen unternehmerischen Entscheidungsstrukturen in „logistischen Ketten“. Die Rechtswissenschaft ist nunmehr herausgefordert, Lösungen zu entwickeln, die eine effektive Ausübung des Mitbestimmungsrechts auch in solchen Produktionssystemen ermöglichen. In der Diskussion stehen verschiedene rechtliche und informelle Ansätze zur Kompensation entstehender Mitbestimmungsdefizite.

## Inhaltsübersicht

- 1 Die Ausgangssituation
  - 1.1 Mitbestimmung
  - 1.2 Verlagerung von Entscheidungen innerhalb der logistischen Kette
- 2 Reaktionen in der Rechtswissenschaft
  - 2.1 „Systemwidrigkeiten“
  - 2.2 Ein neuer Betriebsbegriff?
  - 2.3 Die These vom „Just-in-Time“-Konzern
  - 2.4 System-Mitbestimmung durch Tarifvertrag
- 3 Ansätze zur Mitbestimmungssicherung in der Praxis
  - 3.1 Das Ausweichen in informelle Strukturen
  - 3.2 Perspektiven

## 1 Die Ausgangssituation

### 1.1 Mitbestimmung

Mitbestimmung ist ein zentrales Element der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik. Insbesondere der Einsatz der Arbeitskräfte, die Organisation der Arbeit, aber auch die Wahrnehmung einiger anderer Managementfunktionen ist in einer Reihe wichtiger Punkte nur mit Zustimmung des Betriebsrats möglich. Beispiele sind die Lage der Arbeitszeit, die Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten, Fragen der Lohnberechnung und der Sozialplan bei Massenentlassungen und bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden. In allen diesen Fragen sind einseitige Entscheidungen des Managements unzulässig. Vorhaben, die an der betrieblichen Interessenvertretung vorbei initiiert werden, sind mit dem Risiko behaftet, mit Hilfe der Arbeitsgerichtsbarkeit verzögert oder sogar gänzlich verhindert zu werden. Für das Managementhandeln gibt das Betriebsverfassungsgesetz damit wesentliche Rahmenbedingungen vor.

Die Mitbestimmung des Betriebsrats bezieht ihre Legitimation aus dem Gedanken der Menschenwürde und der Demokratie; der Einzelne soll im Betrieb nicht nur Rädchen einer fremdgesteuerten Apparatur sein. Immer häufiger wird die aktive Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen Vorgängen auch als Mittel zur Steigerung der Produktivität qualifiziert. Auch in der neuesten Diskussion um „lean production“ taucht dieser Gedanke auf (Neumann 1992, S. 33).

Daß die betriebliche Interessenvertretung eingeschaltet werden *muß* und in bestimmten Fragen über eine Veto-Macht verfügt, ist eine deutsche Besonderheit. Dies heißt nicht, daß es in anderen Ländern keine Partizipation der Arbeitnehmerseite gäbe: Sie ist jedoch weniger institutionalisiert und hängt sehr viel stärker von den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen ab. Lassen sich Meinungsverschiedenheiten nicht überbrücken, gibt es keine „Zwangsschlichtung“ in der Einigungsstelle, sondern nur den offenen Konflikt bis hin zur Arbeitsniederlegung. In Zeiten der „Reformeuphorie“ kann dies zu häufigen Unterbrechungen des Arbeitsprozesses führen; dominiert statt dessen bei den Beschäftigten das Gefühl des „doch nichts ändern Könnens“, so liegt die Entscheidungsmacht allein auf Arbeitgeberseite. Ausländische Partizipationsmodelle sind daher zu sehr viel größeren „Ausschlägen“ geeignet, und dies in beiden Richtungen.

Die deutsche Mitbestimmung unterstellt, daß über Arbeitsbedingungen im Betrieb oder Unternehmen entschieden wird. Sie geht von einem liberalen Wirtschaftsmodell aus, wonach alle wesentlichen Fragen im Unternehmen entschieden werden. Die Entwicklung des Marktes – auch eine dort fühlbare Staatsintervention – wird als selbstverständliche Rahmenbedingung akzeptiert.

### 1.2 Verlagerung von Entscheidungen innerhalb der logistischen Kette

Das liberale Unternehmensmodell kannte schon immer eine große Zahl von Ausnahmen. Die wichtigste war und ist der Konzern, d.h. die durch Vertrag oder Beteiligung vermittelte Beherrschung durch ein anderes Unternehmen. Aber auch ganz traditionelle „marktförmige“ Geschäftsbeziehungen können die Selbständigkeit kosten; die Schwäche mancher Automobilzulieferer ist nicht erst in den letzten Jahren ein Problem. Abhängigkeit findet sich weiter in intensiver Form im Bereich von Distributionssystemen. Schließlich ist die Geschäftsbeziehung mit der Hausbank nicht zu vergessen, die sich bisweilen bei wichtigeren wirtschaftlichen Entscheidungen ein diskret ausgeübtes Zustimmungsrecht vorbehält. In allen diesen Fällen wird über wichtige Fragen außerhalb des Arbeitgeberunternehmens entschieden oder jedenfalls mitentschieden.

Für die Mitbestimmung des Betriebsrats war dieser Zustand solange unproblematisch, wie es ausschließlich um die kaufmännisch-wirtschaftliche Sphäre ging. Die dort erfolgten Weichenstellungen sind zwar für die Arbeitnehmer nicht selten von existentieller Bedeutung, doch ist allen Beteiligten bewußt, daß der Betriebsrat insoweit keine Mitbestimmungsrechte besitzt; auch der Sozialplan ist auf „Folgenbewältigung“ be-

schränkt. Gefragt ist allenfalls die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat, doch vermittelt sie aus hier nicht näher darzulegenden Gründen nur Informations- und keine Mitentscheidungsrechte (Däubler 1990, S. 655 ff.). Der eigentliche Anwendungsbereich der Mitbestimmung – hier pauschal mit den „Einsatzbedingungen“ der Arbeitskräfte umschrieben – ist gar nicht berührt. Eine Ausnahme kann im Konzern bestehen; insoweit lassen die §§ 54 ff. BetrVG konsequenterweise die Schaffung eines Konzernbetriebsrats zu.

An diesen Rahmenbedingungen hat sich seit Mitte der 80er Jahre Entscheidendes geändert. Das Konzept der „systemischen Rationalisierung“ (Altmann/Sauer 1989) beruht auf dem einleuchtenden Grundgedanken, den *gesamten Prozeß* der Herstellung und des Vertriebs zu optimieren, insbesondere die Beiträge von Zulieferern bzw. Subzulieferern besser mit dem Arbeitsprozeß beim Hauptproduzenten abzustimmen. Dabei wird die Fertigungstiefe reduziert (Zahlenangaben bei Doleschal 1989, S. 160); immer mehr Komponenten und Teile werden von außen bezogen. Um nicht nur Kosten zu sparen, sondern auch auf die Anforderungen des Marktes schnell reagieren zu können (Kamp 1990, S. 384), muß die Verzahnung der Aktivitäten perfekt funktionieren. Dies wird u.a. dadurch sichergestellt, daß der Produktionsprozeß beim Zulieferer vom Hersteller her bis hin zur Qualitätssicherung kontrolliert wird (Klebe/Roth 1990, S. 678). In vielen Fällen ist die fertigungstechnische Verknüpfung so eng, daß eine Anlieferung sequenzgenau oder jedenfalls kurzzyklisch erfolgt (Nagel/Riess/Theis 1990, S. 396). Die Lagerhaltung wird bei einer solchen Just-in-Time-Produktion auf die Straße verlagert (Baars 1990, S. 414). Als relevantestes Beispiel werden die Automobilzulieferer genannt (Doleschal 1989, S. 169), doch sind entsprechende Erscheinungen auch in der Möbelindustrie empirisch erfaßt (Deiß 1989). Weiter wird darauf verwiesen, daß die Auslagerung einzelner Teile des Herstellungsprozesses auf Lieferanten und Vor-Lieferanten in einzelnen Wirtschaftsbereichen u.U. sehr viel schneller möglich ist als in der Automobilindustrie (Sauer/Altmann 1989, S. 15).

Das industrielle Fertigungskonzept entlang der „logistischen Kette“ erfaßt alle produktrelevanten Stationen vom Verbraucher über den Hersteller bis zum Zulieferer oder mehreren Subzulieferern. Bei der „logistischen Kette“ geht es um Vertiefung der Arbeitsteilung *zwischen* den Unternehmen (vgl. Nagel/Riess/Theis 1990a, S. 395). Die Produktfertigung findet nicht mehr von Anfang bis Ende in einem Unternehmen statt, sondern in einem „Netzwerk“, dessen strategische Führung bei einem „fokalen“ Unternehmen liegt.

Die Zulieferer-Struktur folgt keinem einheitlichen Modell. Bei einfachen, kleinvolumigen und leicht reproduzierbaren Teilen ist „global sourcing“ möglich, also ein Bezug auch von ausländischen Unternehmen.

Dabei kann eine gnadenlose Verdrängungskonkurrenz entstehen (Wendeling-Schröder 1991, S. 332). Anders bei ganzen Komponenten oder high-tech-Produkten: Hier liegt es näher, längerfristige Bindungen zu einem bestimmten Produzenten („single sourcing“) einzugehen und auch – wie die Beispielfälle der großen deutschen Automobilunternehmen zeigen – räumliche Nähe anzustreben.

Je intensiver der Einfluß des fokalen Unternehmens in einem solchen Zuliefernetzwerk (vgl. auch den Beitrag von Semlinger in diesem Band), um so reduzierter die Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats. Bei produktions-synchroner Anlieferung müssen die Schichtmodelle koordiniert werden; auch Betriebsferien sind nicht mehr nach Ermessen der einzelnen Geschäftsleitungen (und ihrer Betriebsräte) möglich (Doleschal 1989, S. 184). Werden beim Hauptproduzenten Überstunden geleistet, muß der Zulieferer nachziehen (Wagner 1991, S. 304). Dasselbe gilt bei Kurzarbeit. Auch Betriebsversammlungen, über deren Zeitpunkt der Betriebsrat nach dem Gesetz grundsätzlich selbst entscheidet, sind nur noch möglich, wenn vorher eine Abstimmung innerhalb der logistischen Kette erfolgte (Neugebauer 1990, S. 160). Der Hauptproduzent macht des öfteren – und dies nicht nur bei Just-in-Time-Produktion – Vorgaben für die innerbetriebliche Organisation, z.B. für die zu benutzenden Informationssysteme (Trümner 1990, S. 170); auch die Qualifikation einzelner Mitarbeiter kann zum Thema werden (Köhler 1992, S. 25). Je enger die räumliche und zeitliche Anbindung ist, um so mehr sind flexible Personaleinsatzkonzepte zu entwickeln (Nagel/Riess/Theis 1990a, S. 397); anders sind Produktionsschwankungen beim Hersteller nicht aufzufangen.

Erfolgreich praktizierte systemische Rationalisierung führt dazu, daß den Betriebsräten im Zulieferbetrieb kein handlungsfähiger Gesprächspartner mehr gegenübersteht (Deiß 1989, S. 86). Pointiert wird von einem „Marionetten-Arbeitgeber“ gesprochen (Trümner 1990, S. 167 ff.; Doleschal 1990, S. 390). Die Mitbestimmungsrechte laufen leer, weil im eigenen Unternehmen nichts zu entscheiden ist; dort wo entschieden wird, sind die Beschäftigten des Zulieferers aber nicht repräsentiert. Hierin liegt der entscheidende Unterschied zu früheren Formen der Unternehmensverflechtung: Erfaßt ist nicht nur der kaufmännisch-wirtschaftliche Bereich, sondern auch der konkrete Arbeitsprozeß (Däubler 1990a, S. 133). Beim Zulieferer entsteht eine „extrem verdünnte“ Betriebsverfassung (Trümner 1990, S. 178).

Dem schleichenden Entzug von Mitbestimmungsrechten entspricht eine tendenzielle Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Je weiter man in der logistischen Kette zurückgeht, um so prekärer werden die Arbeitsverhältnisse (Deiß 1989, S. 73; Doleschal 1990, S. 391). Das Einkommensgefälle kann bis zu 20 Prozent betragen (Klebe/Roth 1990, S. 679), ohne daß

deshalb allerdings japanische Dimensionen eines gespaltenen Arbeitsmarkts erreicht wären (Klebe/Roth 1990a, S. 410).

## 2 Reaktionen in der Rechtswissenschaft

### 2.1 „Systemwidrigkeiten“

Die Verarbeitung der beschriebenen Phänomene stellt die Rechtswissenschaft vor eine Reihe von Herausforderungen, auf die sie nicht gut gerüstet ist.

Das Problem ist einmal ein strukturelles. Das Recht und seine Interpreten müssen Entwicklungen aufgreifen, die sich im Bereich der Technik bereits vollzogen haben. Beide hinken so notwendigerweise hinter der tatsächlichen Entwicklung her. Dies gilt auch bei anderen technischen Innovationen (Däubler 1986) und hat seinen Grund in der marktwirtschaftlichen Struktur: Wollte man die Reihenfolge umkehren und – z.B. bei der Gentechnologie – erst den Gesetzgeber und dann die Laboratorien in Gang setzen, wäre die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in Kürze zerstört. Dies heißt nicht, daß man allen technischen Entwicklungen von vornherein einen Freibrief ausstellt, aber es bedeutet, daß innerhalb eines recht weit gezogenen Rahmens Schritte in Neuland möglich sind, deren soziale Folgen nur nachträglicher Korrektur unterliegen. So auch hier: Die Verlagerung von Entscheidungen und die damit verbundene Aushöhlung der Mitbestimmungsrechte hat bereits stattgefunden, es geht um Abhilfe, nicht mehr um Prävention.

Das zweite Problem ist ein dem bisherigen Recht immanentes. Dem liberalen Gesellschaftsmodell entsprechend baut es auf individuellen Rechten, deren Schutz gegenüber Dritten sowie der Vertragsfreiheit auf. Selbst im öffentlichen Recht geht es primär um die „Bürger-Staat-Beziehung“ und um darauf bezogene Regeln für staatliches Handeln. Nur ausnahmsweise ist das Recht „Organisationsrecht“; selbst die interne Ordnung einer Aktiengesellschaft beruht im Grunde auf der Summierung der Individualrechte der Aktionäre. Bei der logistischen Kette geht es nun um ein das einzelne Unternehmen transzendierendes System. Eine rechtliche Regelung muß dieses selbst zum Gegenstand haben – eine höchst ungewöhnliche und neuartige Vorstellung. Sogar das Konzernrecht, das durchaus eine „Marionetten-Gesellschaft“ kennt, die an der kurzen Leine der Konzernspitze gehalten wird, bringt insoweit nur erste Ansätze. Das neue Bundesdatenschutzgesetz von 1990 trägt der Vernetzung immerhin insofern Rechnung, als die Auskunfts- und Kontrollrechte des Einzelnen gegen-

über allen „Knotenpunkten“ geltend gemacht werden können: Sind bei einer Datei mehrere Stellen speicherungsberechtigt und kann der Betroffene die speichernde Stelle nicht feststellen, so kann er sich nach § 6 Abs.2 Satz 1 BDSG an jede dieser Stellen wenden.

Das hier angesprochene Problem ist zum dritten ein politisches. In der Rechtswissenschaft dominieren strukturkonservative Ansätze. Die Mitbestimmung wird von vielen noch immer als eine Art Fremdkörper empfunden, der in der „Eigentümer-Vertrags-Gesellschaft“ im Grunde keinen legitimen Platz besitzt. Eine Erosion von Beteiligungsrechten weckt daher wenig Protest. Die Vorstellung, daß die Partizipation der Arbeitnehmer auch zur Produktivität beiträgt, wird im Grunde nicht aufgegriffen, sondern als außerjuristische Opportunitätserwägung betrachtet. Von daher entsteht selbst dann keine Beunruhigung, wenn – wie im vorliegenden Fall – abhängige Einzelunternehmen auch dann keine Mitbestimmung mehr praktizieren können, wenn sie dieses für sinnvoll und wünschenswert halten. Um das Problem „Mitbestimmung und logistische Kette“ haben sich unter diesen Umständen im wesentlichen Autoren gekümmert, die in den Gewerkschaften tätig sind oder diesen jedenfalls nahestehen; außerhalb dieses Bereichs sind bis heute keine Reaktionen ersichtlich.

Im Folgenden sollen die Konzepte dargestellt und bewertet werden, die zur „Mitbestimmungssicherung“ entwickelt wurden. Dabei geht es um eine Neubestimmung des Betriebsbegriffs (Abschnitt 2.2), um die Annahme eines durch technische Abhängigkeiten vermittelten Konzerns (Abschnitt 2.3) und um die Verwendung des Mittels „Tarifvertrag“ für die Installierung einer Art „System-Mitbestimmung“ (Abschnitt 2.4).

### 2.2 Ein neuer Betriebsbegriff?

Grundeinheit für die betriebsverfassungsrechtliche Interessenvertretung ist der Betrieb. Er ist im Gesetz nicht definiert und wird deshalb von der Rechtsprechung bestimmt. In Anlehnung an Konzepte, die in der Weimarer Zeit entwickelt wurden, definiert sie den Betrieb als „organisatorische Einheit, innerhalb derer der Unternehmer allein oder zusammen mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe sächlicher und immaterieller Mittel bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt“ (BAG AP Nr. 9 zu § 1 BetrVG 1972). Diese Formel führt zu zahlreichen Abgrenzungsschwierigkeiten, die hier nicht im einzelnen nachgezeichnet werden können (Vgl. Trümner 1992 § 1 Rn.54 ff.). Bedeutsam ist im vorliegenden Zusammenhang, daß nach neuerer Rechtsprechung ein Betrieb nicht notwendigerweise einem einheitlichen Träger zugeordnet sein muß; eine durch bestimmte arbeitstechnische Zwecke charakterisierte Organisation kann

auch zu mehreren Unternehmen gehören. Voraussetzung ist, daß sich diese über die Führung der „Produktionseinheit“ verständigt und zu diesem Zweck einen einheitlichen Leitungsapparat als Ansprechpartner für den Betriebsrat installiert oder beibehalten haben (s. dazu BAG DB 1989, 1194). Kann die enge Zusammenfassung im Rahmen einer logistischen Kette dazu führen, eine arbeitsorganisatorische Einheit anzunehmen, die von dem das Netzwerk strategisch führenden Unternehmen bzw. vom Hauptproduzenten her gesteuert wird?

Bis heute hat sich in der juristischen Literatur niemand gefunden, der diese Frage effektiv bejaht hätte. Der Betriebsbegriff ist eine sehr starre Größe, die im Gegensatz zu andern Bestimmungen oder Konzepten nicht einmal dadurch eine Auflockerung erfahren hat, daß man sie vom Zweck der Betriebsverfassung her – eine wirksame Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu ermöglichen – bestimmt hätte (Joost 1988, S. 232). Der „Gemeinschaftsbetrieb“ als von zwei oder mehreren Unternehmen gemeinschaftlich geleitete Einheit ist gewissermaßen die absolute Dehnungsgrenze für eine auf Akzeptanz stoßende Interpretation. Über die Gründe dieser Rigidität ist noch wenig nachgedacht worden. Im Hintergrund steht vermutlich der Schutz der Zweispurigkeit der Interessenvertretung: Würde man den Betriebsbegriff „öffnen“, müßte man dies auch gegenüber tarifvertraglicher Gestaltung tun; dies aber hätte zur Folge, daß die Funktionsweise der Betriebsverfassung zur Disposition von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden stünde und damit die eingefahrene Rollenverteilung verändert werden könnte.

Der Rückgriff auf die Figur des „Gemeinschaftsbetriebs“ scheitert selbst bei einer sehr engen, sequenzgenauen Verknüpfung der Arbeitsprozesse daran, daß das Vorliegen einer „Führungsvereinbarung“ und die Existenz eines einheitlichen Leitungsapparats nicht bewiesen werden kann (Nagel/Riess/Theis 1991, S. 325; Trümmer 1990, S. 174). Der Sinn selbst einer sehr wörtlich verstandenen Just-in-Time-Produktion liegt ja gerade darin, den Zulieferer und den Subzulieferer ein eigenes Risiko tragen zu lassen, wozu es eben auch gehört, im Rahmen der Vorgaben des Herstellers für einen adäquaten Einsatz der Arbeitskräfte zu sorgen (vgl. Wagner 1990, S. 251). Hinzu kommt, daß allenfalls in seltenen Extremfällen *alle* sozialen und personellen Angelegenheiten seitens des Hauptproduzenten „vorentschieden“ sind; in der Regel wird ein Stück restlicher Autonomie, zum Beispiel bei der Lohnfindung oder bei der Verwaltung von Sozialeinrichtungen bestehen bleiben. Diese Aufteilung der Entscheidungskompetenz müßte entweder ignoriert werden mit der Folge, daß die Arbeitnehmer der Einheit zugeordnet werden, in der die Mehrzahl der wie auch immer zu quantifizierenden Entscheidungen fällt. Oder man müßte gewissermaßen Betriebssegmente annehmen, für die dann jeweils ein eigener Betriebsrat zu wählen wäre. Beides kann nicht befriedigen: Die erste Lö-

sung deshalb nicht, weil sie eine nicht kompensierte Einbuße an Mitbestimmungsrechten hinnimmt, die zweite würde zu einer im Gesetz nicht vorgesehenen Mehrzahl von Vertretungsorganen führen, deren Kompetenzabgrenzung enorme Probleme aufwerfen müßte. Schließlich ist im Rahmen der logistischen Kette auch an kurzfristige Lieferbeziehungen zu denken, also an jene Fälle, wo ein Zulieferer von „low tech-Produkten“ relativ leicht durch einen anderen ersetzt werden kann: Bei jedem Wechsel würden sich hier neue „Betriebsgrenzen“ ergeben, was sich mit der auf Stabilität angelegten Betriebsverfassung (vierjährige Wahlperiode des Betriebsrats!) schwer vereinbaren läßt.

### 2.3 Die These vom „Just-in-Time“-Konzern

Das „Mitbestimmungsdefizit“ könnte dann unschwer ausgeglichen werden, wenn die zur „logistischen Kette“ gehörenden Unternehmen als Konzern zu qualifizieren wären. Nach § 54 BetrVG könnte in diesem Fall ein Konzernbetriebsrat errichtet werden, der mit dem realen „Entscheidungs-zentrum“ als Vertreter aller betroffenen Arbeitnehmer sprechen könnte. In der Literatur gibt es zwei Versuche, unter bestimmten Voraussetzungen das Vorliegen eines Konzerns zu begründen.

Zum einen wird der Standpunkt vertreten, die vertraglichen Beziehungen zwischen dem Hauptproduzenten und einzelnen Zulieferern könnten so eng sein, daß ein *Beherrschungsvertrag* im Sinne des § 291 AktG vorliege. Dies sei bei besonders starker wirtschaftlicher Abhängigkeit und gleichzeitiger enger technisch-organisatorischer Anbindung der Fall (Nagel 1988, S. 2293). Dabei handle es sich allerdings um Ausnahmefälle. Voraussetzung eines Beherrschungsvertrages wäre u.a. die dem fokalen Unternehmen unterstellte Leitung des Zulieferbetriebes. Häufiger liege statt dessen ein sog. *faktischer Konzern* vor, da der Hauptproduzent im Ergebnis beherrschenden Einfluß ausübe. Dieser ergebe sich bei der Just-in-Time-Produktion aus der Synchronisierung der Fertigung, der Vorverlagerung und Kontrolle der Qualitätssicherung sowie aus der Einflußnahme auf Investitionsentscheidungen und Unternehmensorganisation (Nagel/Riess/Theis 1989, S. 1508 ff.). Gegenüber einer bloßen wirtschaftlichen Abhängigkeit aufgrund von normalen Lieferbeziehungen oder Kreditverträgen liege ein aliud vor; die Wahrscheinlichkeit einflußkonformen Verhaltens der Unternehmensleitung des Zulieferers sei aufgrund der logistischen Systemzwänge genauso groß wie bei einer durch eine Mehrheitsbeteiligung vermittelten Einflußnahme auf ein Unternehmen (Nagel/Riess/Theis 1989, S. 1511).

Die Kritik verweist einmal darauf, daß die Figur konzernrechtlich rele-

vanter Abhängigkeit von vornherein im Verhältnis zu solchen Zulieferern versage, die wie z.B. Bosch über genügend eigene Marktmacht verfügen, deren Arbeitsprozesse aber in (vielleicht sehr kleinen) Teilen von dritter Seite „ferngesteuert“ werden (Wendeling-Schröder 1991, S. 333). Auch ist nicht einzusehen, warum eine ja auf vertraglicher Grundlage beruhende Abhängigkeit zwar nicht die Voraussetzungen eines Beherrschungsvertrags, wohl aber die einer sonstigen konzernrechtlichen Abhängigkeit erfüllen soll. Weiter sind neben den durchaus sinnvollen arbeitsrechtlichen Konsequenzen auch die gesellschaftsrechtlichen zu beachten: Beim Vertragskonzern besteht nach § 302 AktG eine Pflicht des herrschenden Unternehmens zum Verlustausgleich, beim qualifizierten faktischen Konzern (der hier meist vorliegen dürfte) tritt dieselbe Rechtsfolge sowie seit der sog. Autokranentscheidung des Bundesgerichtshofs auch eine Haftung für die Schulden der abhängigen Gesellschaft ein, wenn diese in Konkurs fällt oder die Rechtsbeziehung aufgelöst wird (BGHZ 95, S. 330; zustimmend BAG DB 1991, S. 1472). Dies entspricht nicht den Absichten und Erwartungen der Beteiligten, aber auch nicht dem Sinn des Konzernrechts, das Minderheitsaktionäre und Gläubiger für den Fall schützen will, daß die innere Machtbalance im Unternehmen aufgrund des beherrschenden Einflusses eines Gesellschafters nicht mehr gewahrt ist: Die Gefahr, aufgrund der Entwicklung des Marktes von einem anderen Unternehmen abhängig zu werden, ist dagegen ein allgemeines Risiko jedes Investors. Weiter hätte diese Auffassung auch ein hohes Maß an Rechtsunsicherheit zur Folge, da im Einzelfall oft nicht absehbar ist, ob die vorausgesetzte „Abhängigkeit“ wirklich vorliegt. Schwierigkeiten bei der Grenzziehung zwischen „noch selbständig“ und „schon abhängig“ sind absehbar und können sich im übrigen auch erst im Laufe einer Geschäftsbeziehung ergeben – gehen andere Aufträge verloren oder verschlechtert sich die Geschäftslage insgesamt, können nachträglich zur Überraschung des Hauptproduzenten die haftungsrechtlichen Folgen eintreten. Schließlich ist nicht erkennbar, ob eigentlich auch ein „Konzern auf drei Monate“ befürwortet werden soll, was man notwendigerweise dann tun müßte, wenn man diese Konzeption auch auf solche Zulieferer ausdehnt, die lediglich Einzelteile produzieren, die sich unschwer auch bei anderen Unternehmen beschaffen lassen.

Die zweite Auffassung versucht, diesen Schwierigkeiten dadurch zu entgegen, daß sie einen *eigenständigen arbeitsrechtlichen Konzernbegriff* konstruiert (Däubler 1988, S. 838 ff.). Was unter „Abhängigkeit“ und unter „einheitlicher Leitung“ zu verstehen sei, müsse aus dem Zweck des jeweiligen Regelungszusammenhangs heraus bestimmt werden. Anders als im Konzerngesellschaftsrecht geht es in der Betriebsverfassung nicht um den Schutz von Minderheitsaktionären und Gläubigern gegen einen potentiellen Mißbrauch der Mehrheitsmacht: Vielmehr sollen die Arbeitnehmer durch Mitbestimmung und Mitwirkung dort beteiligt werden, wo effektiv

die Entscheidungen in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten fallen. Genau dieser Unterschied war für das Bundesarbeitsgericht die entscheidende Begründung dafür, die gesellschaftsrechtliche Frage nach der Existenz eines sog. Konzerns im Konzern dahinstehen zu lassen. Ob bei Tochtergesellschaften, von denen sog. Enkelgesellschaften abhängig sind, ein Konzernbetriebsrat errichtet werden könne, bestimme sich allein danach, ob ihnen hinsichtlich mitbestimmungspflichtiger Angelegenheiten ein Entscheidungsspielraum zustehe, sie also nicht durch konkrete Weisungen der Konzernspitze gebunden seien (BAG AP Nr. 1 zu § 54 BetrVG 1972). Auch die Frage, ob der Betriebsrat eines Gemeinschaftsunternehmens Vertreter in die Konzernbetriebsräte beider Trägerunternehmen entsenden kann, wurde primär nach dem Schutzzweck der §§ 54 ff. BetrVG entschieden (BAG DB 1987, 1691). Ist nur ein Teil eines Betriebes „ferngesteuert“, so wird nur er in den „technischen Konzern“ einbezogen, soweit die dort Beschäftigten wenigstens fünf Prozent der Gesamtbelegschaft ausmachen (Einzelheiten bei Däubler 1988, S. 839).

## 2.4 System-Mitbestimmung durch Tarifvertrag

Die Funktionsverluste der Mitbestimmung des Betriebsrats können durch eine sachgerechte Auslegung des Konzernbegriffs nur teilweise korrigiert werden. Der hier skizzierte Ausweg versagt nicht nur bei der „Fremdsteuerung“ ganz kleiner Einheiten, sondern auch dann, wenn die Abhängigkeit wenig stabil ist oder wenn das fokale Unternehmen auf unterschiedliche Zulieferer zurückgreifen kann (vgl. Wendeling-Schröder 1991, S. 334). Auch ist zu berücksichtigen, daß beide Konzeptionen bislang wenig Resonanz gefunden haben; im wichtigsten Lehrbuch des Gesellschaftsrechts (Schmidt 1991) taucht die logistische Kette als möglicherweise konzernrelevantes Phänomen nicht auf. Erst recht fehlen Gerichtsentscheidungen, die der Praxis erst die nötige Rechtssicherheit verschaffen würden.

Als drittes Modell ist deshalb eine Art System-Mitbestimmung im Gespräch, die durch Tarifvertrag geschaffen werden müßte (Breit 1991, S. 357; Däubler 1989, S. 111; Nagel/Riess/Theis 1991, S. 330; Wendeling-Schröder 1991, S. 342 ff.). Anders als das Gesetz und seine Interpreten besitzt der Tarifvertrag die nötige Flexibilität, um auf unterschiedliche Verhältnisse und Interessen angemessen zu reagieren. Auch kann dem Prozeßcharakter vieler technischer Veränderungen dadurch besser Rechnung getragen werden, daß „begleitende Ausschüsse“ eingesetzt werden, deren Zusammensetzung durchaus einem häufigeren Wechsel unterworfen sein kann.

Rechtliche Bedenken gegen entsprechende Tarifverträge bestehen

nicht. Zwar läßt sich die Organisation der Betriebsverfassung nach § 3 BetrVG nur unter sehr engen Voraussetzungen ändern, doch würden die in Frage stehenden Tarifverträge die existierenden Vertretungsstrukturen unangetastet lassen. Es würde gewissermaßen eine neue, im Gesetz nicht ausdrücklich angesprochene, nämlich interorganisationale Ebene geregelt; für die bestehenden Einzel- und Gesamtbetriebsräte ergäbe sich keine rechtliche Kompetenzbeschränkung (ebenso Nagel/Riess/Theis 1990, S. 179 ff.).

### 3 Ansätze zur Mitbestimmungssicherung in der Praxis

#### 3.1 Das Ausweichen in informelle Strukturen

Die faktische Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten bei Zulieferunternehmen beschäftigt seit 1987/88 die gewerkschaftliche Öffentlichkeit. Die neue Situation wurde mit Bedauern und Kritik zur Kenntnis genommen. Weder der Vorschlag von (wie auch immer begründeten) Konzernbetriebsräten noch der einer tarifvertraglich zu begründenden System-Mitbestimmung wurde jedoch aufgegriffen. Statt dessen bemühte man sich, insbesondere im Bereich der Automobilzulieferer, um informelle Kooperationsstrukturen zwischen den Betriebsräten in „Arbeitsgemeinschaften“ und vergleichbaren Einrichtungen. Entsprechende Initiativen sind für BMW Regensburg (Girndt/Wendeling-Schröder 1990, S. 405), für Opel in Rüsselsheim (Gröbel/Roth 1990, S. 406) und für die VW-Zulieferer in Niedersachsen (Wagner 1991, S. 312) in der Literatur dokumentiert. Inwieweit dabei die Ausübung von Mitbestimmungsrechten, zum Beispiel über Fragen der Arbeitszeit konkret abgesprochen wird, läßt sich nicht mit letzter Sicherheit beurteilen. Allerdings wird man vermuten können, daß die Betriebsräte bei den großen Automobilunternehmen zum Beispiel auf die Wünsche der Zulieferer-Betriebsräte in Sachen Betriebsferien oder Überstunden Rücksicht nehmen, doch gilt dies selbstredend nur, wenn nicht wesentliche Interessen der eigenen Belegschaft auf dem Spiele stehen.

Die zur Zeit informelle Kooperation unter den Betriebsräten aus den Zulieferunternehmen und mit dem Betriebsrat des Hauptproduzenten läßt sich rechtlich auf verschiedene Weise absichern. „Regionaltreffen“ können in Form einer Schulungs- und Bildungsveranstaltung nach § 37 Abs. 6 oder Abs. 7 BetrVG stattfinden (Wagner 1991, S. 312). Weiter ist

es möglich, Betriebsratsmitglieder von anderen Unternehmen als Referenten in Betriebsratssitzungen oder Betriebsversammlungen einzuladen (vgl. Hopfeld 1991, S. 153). Auch können sie als „Auskunftsperson“ in der täglichen Arbeit des Betriebsrats zur Verfügung stehen (Klebe/Roth 1990, S. 681 f.).

Man kann und muß sich die Frage stellen, weshalb die gewerkschaftliche Reaktion bislang so verhalten ausgefallen ist.<sup>1</sup> Ein wichtiger Hinderungsgrund, Konzernbetriebsräte zu bilden oder tarifliche Regelungen zu fordern, liegt einmal darin, daß die Unternehmen der logistischen Kette häufig zu unterschiedlichen Gewerkschaften gehören. Während die Automobilwerker in der IG Metall organisiert sind, fällt die Herstellung von Bezügen für Autositze in den Bereich der Gewerkschaft Textil und Bekleidung. Die Lastkraftwagen-Fahrer, die das Vorprodukt Just-in-Time zum großen Zulieferer oder zum Hauptproduzenten bringen, sind in der Gewerkschaft ÖTV organisiert. Betriebe, in denen Schmiermittel hergestellt werden, gehören zum Organisationsbereich der IG Chemie Papier Keramik. Die Überwindung der Gewerkschaftsgrenzen ist ungewöhnlich und stößt auf Vorbehalte. Zum zweiten sind die Betriebsräte der Hauptproduzenten schwerlich bereit, ihre Rechte an einen Konzernbetriebsrat oder ein tariflich bestimmtes Gremium abzutreten, in dem sie sicherlich eine wichtige, aber nicht unter allen Umständen eine ausschlaggebende Rolle spielen. Insofern besteht ein erheblicher Unterschied zu bloßen Arbeitskreisen, deren Votum die eigene Kompetenz unberührt läßt. Schließlich hat die lange Zeit günstige Konjunktur in der Automobilindustrie Konflikte entschärft und so den Mangel an Mitbestimmung weniger fühlbar werden lassen (Doleschal 1990a, S. 389).

#### 3.2 Perspektiven

Die Forderung nach einer „Wiederherstellung“ voller Mitbestimmungsrechte wird auch im politischen Raum erhoben. Ohne eine Interessenvertretung „entlang der logistischen Kette“ könne nicht mehr von einer sozial vertraglichen Technikentwicklung gesprochen werden (Breit 1991, S. 355). Im wissenschaftlichen Bereich wird der Gedanke „strategischer Allianzen“ zwischen Interessenvertretungen ins Gespräch gebracht (Doleschal 1990a, S. 393). Darüber hinaus werden „Mitbestimmungsnetzwerke“ für die Interessenvertretung in informellen Strukturen diskutiert (vgl. Sydow 1991, S. 44). Dabei dürften auch die nationalen Grenzen kein Hindernis sein.

1 Statt empirischer Erhebungen existieren insoweit allerdings nur Eindrücke einzelner Personen.



In seinem Entwurf für ein neues BetrVG greift der Deutsche Gewerkschaftsbund auch als Organisation solche Vorstellungen auf: § 4 des Gesetzentwurfs läßt eine generelle „Weiterentwicklung“ der Betriebsverfassung durch Tarifvertrag zu, § 57 Abs. 2 sieht die Möglichkeit von Konzernbetriebsräten auch „bei wirtschaftlicher und/oder organisatorischer Zusammenfassung von Unternehmen oder von deren Teilbereichen“ vor. Im Gesetzentwurf der Partei „Die Grünen“ zu einem neuen BetrVG wurden beide Vorschläge wörtlich übernommen (BT-Drucksache 11/4525), während der Entwurf der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands keine entsprechenden Regelungen enthält (BT-Drucksache 11/2995).

Zwischen dem erhobenen Anspruch der Mitbestimmungssicherung und dem tatsächlichen Umgang mit den Problemen in der Praxis klafft ein Widerspruch. Würde man die Erhaltung der Mitbestimmung bei den Zulieferer- und Subzuliefererunternehmen wirklich als „Kampfaufgabe“ begreifen, hätte man die Errichtung von Konzernbetriebsräten zumindest in einigen besonders günstig gelagerten Fällen versucht oder die Arbeitgeberseite mit einem Tarifvertragsentwurf konfrontiert. Es müßte schon eine exzeptionelle politische Situation eintreten, damit Vorstellungen, für die sich an der Gewerkschaftsbasis nur wenige Hunde hinter dem Ofen vorlocken lassen, eine parlamentarische Mehrheit finden. Und selbst wenn das Wunder geschehen würde: Ein Tarifvertrag, der die Betriebsverfassung im Rahmen der logistischen Kette wirklich weiterentwickelt, oder ein Antrag auf Wahl eines Konzernbetriebsrats wegen organisatorischer Verflechtung wäre auch dann nicht in Sicht.

Bleibt also alles beim alten? Die Antwort hängt entscheidend davon ab, ob die Mitbestimmung in Zukunft einen höheren Stellenwert als heute bekommen wird. In der Diskussion um „lean production“ wird nicht selten das große Gewicht der menschlichen Arbeitskraft und die Bedeutung der „Ressource Mensch“ betont (Bechthold/Müller 1992, S. 36; Doleschal/Hilbert 1992, S. 12); im Wettbewerb mit Japan sind viele bereit, selbst liebgewordene Vorstellungen des Alleinentscheidens über Bord zu werfen. Machen diese Ansätze weitere Fortschritte – und die Veränderung der Arbeit läßt dies wahrscheinlich werden (Kamp 1990, S. 387) –, so wird auch das Management immer öfter feststellen, daß ihm die Hände gebunden sind. Kommt auch von dieser Seite Kritik am Status quo, sollte man ernsthaft wieder über System-Mitbestimmung reden. Bis zu einem solchen Zeitpunkt aber wird die Mitbestimmung das Managementhandeln in logistischen Ketten weder restringieren noch im Sinne eines aufgeklärten „Human Resource Managements“ (dazu Staehle 1991) befördern.

## Literaturverzeichnis

- Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt/New York.
- Baars, W. (1990): Speditionen machen in Mode – Textilveredelung und Gefahrgutlager als neueste Trends der speditionellen Logistiker. In: Die Mitbestimmung 37, S. 414-416.
- Bechthold, H./Müller, H.-E. (1992): Von Japan lernen heißt siegen lernen? Was bringt uns Lean Production? In: Die Mitbestimmung 38 (4), S. 35-38.
- Breit, E. (1991): Neue Anforderungen an die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen. In: Mendius, H.G./Wendeling-Schröder U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Köln, S. 349-359.
- Däubler, W. (1986): Gestaltung neuer Technologien durch Recht? In: Zeitschrift für Rechtspolitik 19, S. 42-48.
- Däubler, W. (1988): Informationstechnische Unternehmensvernetzung und Arbeitsrecht. In: Computer und Recht 4, S. 834-841.
- Däubler, W. (1989): Erneuerung kollektiver Interessenvertretung. Plädoyer für eine System-Mitbestimmung. In: Bieback, K.-J./Zechlin, L. (Hrsg.): Ende des Arbeitskampfes? Hamburg, S. 101-113.
- Däubler, W. (1990): Das Arbeitsrecht 1. 11. Aufl. Reinbek.
- Däubler, W. (1990a): Arbeitsrechtliche Probleme der Just-in-time-Produktion. In: Doleschal, R./Klönne, A. (Hrsg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf, S. 127-139.
- Deiß, M. (1989): Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt/New York, S. 53-88.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt/New York, S. 155-205.
- Doleschal, R. (1990): Just-in-time-Strategien und Betriebspolitik im Automobilsektor. In: Doleschal, R./Klönne, A. (Hrsg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf, S. 8-28.
- Doleschal, R. (1990a): JiT-Konzepte – Risiken und Gestaltungschancen/Entwicklungstrends und Mitbestimmungsperspektiven. In: Die Mitbestimmung 37, S. 389-394.
- Doleschal, R./Hilbert, J. (1992): Die Revolution als Schlankheitskur oder: der verkürzte Traum von der schlanken Fabrik. In: Die Mitbestimmung 38 (4), S. 11-15.
- Girndt, C./Wendeling-Schröder, U. (1990): „Neue Partnerschaftlichkeit“ – BMW-Gesamtbetriebsrat tagte mit Arbeitnehmervertreter(innen) der Zulieferer. In: Die Mitbestimmung 37, S. 405.
- Gröbel, R./Roth, S. (1990): „Automobilhersteller und -zulieferer“ im Bezirk Frankfurt. In: Die Mitbestimmung 37, S. 406.
- Hopfeld, K. (1991): Gewerkschaftliche Interessenvertretung in einer klein- und mit-

- telbetrieblich geprägten „Zulieferregion“. In: Mendijs, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Köln, S. 145-156.
- Joost, D. (1988): Betrieb und Unternehmen als Grundbegriffe im Arbeitsrecht. München.
- Kamp, L. (1990): Just-in-time – Symbol für einen industriellen Umbruch. In: Die Mitbestimmung 37, S. 383-387.
- Klebe, Th./Roth, S. (1990): Technische und organisatorische Aspekte des Just-in-Time-Delivery. In: Computer und Recht 6, S. 677-682.
- Klebe, Th./Roth, S. (1990a): „Japanisierung“ der Zulieferer-Pyramide – Trend zum sozialen Gefälle. In: Die Mitbestimmung 37, S. 410-411.
- Köhler, O. (1992): Bleibt in der Zulieferer-Pyramide die Mitbestimmung auf der Strecke? In: Die Mitbestimmung 38 (4), S. 24-26.
- Nagel, B. (1988): Der Lieferant on-Line – Unternehmensrechtliche Probleme der Just-in-Time-Produktion am Beispiel der Automobilindustrie. In: Der Betrieb 41, S. 2291-2295.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1989): Der faktische Just-in-Time-Konzern – Unternehmensübergreifende Rationalisierungskonzepte und Konzernrecht am Beispiel der Automobilindustrie. In: Der Betrieb 42, S. 1505-1511.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990): Der Lieferant on-line. Baden-Baden.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990a): Mitbestimmung entlang der logistischen Kette. Neue Unternehmensstrukturen erfordern veränderte Mitbestimmungskonzepte. In: Die Mitbestimmung 37, S. 395-401.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1991): Mitbestimmung bei „Just-in-time“-Produktion. In: Mendijs, H.G./Wendeling-Schröder, U.(Hrsg.): Zulieferer im Netz. Köln, S. 321-331.
- Neugebauer, W. (1990): Just-in-time-Konzepte und Gewerkschaftspolitik. In: Doleschal, R./Klönne, A.(Hrsg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf, S. 154-165.
- Neumann, H. (1992): Das Fitneß-Programm zur Produktivitätssteigerung muß nicht nur um die ökologische Dimension angereichert werden. In: Die Mitbestimmung 38 (4), S. 31-34.
- Sauer, D./Altmann, N. (1989): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als Thema der Industriesoziologie. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt/New York, S. 5-27.
- Schmidt, K. (1991): Gesellschaftsrecht. 2.Aufl. Köln/Berlin/Bonn/München.
- Staehele, W.H. (1991): Management. 6. Aufl. München.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke. Manuskript Nr. 30. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Trümner, R. (1990): JiT-Produktion – eine Herausforderung an die betriebliche Mitbestimmung. In: Doleschal R./Klönne, A. (Hrsg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf, S. 154-165.
- Trümner, R. (1992): Kommentierung zu den §§ 1-6 BetrVG. In: Däubler, W./Kittner, M./Klebe, Th./Schneider, W. (Hrsg.): BetrVG mit Wahlordnung. Kommentar für die Praxis. 3.Aufl. Köln.

- Wagner, J. (1990): Die „Just-in-Time“-Produktion – Anlaß zum Überdenken des Arbeitgeber- und des Betriebsbegriffs. In: Arbeit und Recht 38, S. 245-252.
- Wagner, J. (1991): „Auf die kleinen Schritte kommt es an!“ Rechtliche Handlungsstrategien für Betriebsräte unter „Just-in-time“-Bedingungen. In: Mendijs, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Köln, S. 304-320.
- Wendeling-Schröder, U. (1991): Die schwächsten Glieder der logistischen Kette. In: Mendijs, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Köln, S. 332-345.

Prof. Dr. Wolfgang Däubler  
 FB Rechtswissenschaft  
 Universität Bremen  
 Bibliothekstraße  
 D-2800 Bremen 33