

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROBLEMI NEMŠKEGA MODELA GOSPODARSKEGA
RAZVOJA**

Ljubljana, junij 2005

LAURA FINK

Študentka LAURA FINK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. JANEZA PRAŠNIKARJA, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 6. 2005

Podpis:

Ob tej priložnosti se zahvaljujem prof. dr. Janezu Prašnikarju za izjemno strokovno in pedagoško delo. Mojim najbližjim pa za vso podporo, ki sem jo deležna. Hvala.

Laura Fink

Kazalo

1	UVOD	1
2	ZGODOVINSKI RAZVOJ NEMČIJE PO II. SVETOVNI VOJNI.....	2
2.1	ZVEZNA REPUBLIKA NEMČIJA – BRD	2
2.2	NEMŠKA DEMOKRATIČNA REPUBLIKA – DDR.....	5
2.3	ZDRUŽENA ZVEZNA REPUBLIKA NEMČIJA	7
3	TEMELJNE ZNAČILNOSTI NEMŠKEGA SOCIALNO-TRŽNEGA MODELA	8
3.1	PRAVNE OBLIKE GOSPODARSKIH DRUŽB.....	9
3.2	TEMELJNI STEBRI VLADANJA V NEMŠKIH PODJETJIH.....	9
3.2.1	<i>Soodločanje zaposlenih</i>	<i>10</i>
3.2.2	<i>Vloga bank.....</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Vladanje in poslovanje v nemških podjetjih</i>	<i>17</i>
3.3	KRITIČNE TOČKE V STILIZIRANEM MODELU NEMŠKEGA SOCIALNO- TRŽNEGA GOSPODARSTVA.....	19
3.3.1	<i>Trgi produkcijskih faktorjev</i>	<i>19</i>
3.3.1.1	Trg dela.....	19
3.3.1.2	Trg kapitala.....	21
3.3.2	<i>Monetarna in fiskalna politika</i>	<i>22</i>
4	RAZPRAVA O TEMELJIH NEMŠKEGA SOCIALNO-TRŽNEGA MODELA	23
4.1	ORDO-LIBERALIZEM IN URAVNAVANI (MANAGED) KAPITALIZEM.....	24
4.2	SCHRÖDER VS. SCHMIDT	25
4.3	AGENDA 2010	28
5	INSTITUCIONALNE SPREMEMBE	28
5.1	SPREMEMBE NA TRGU DELA	28
5.2	SPREMENJENA VLOGA BANK IN TRGA KAPITALA	30
5.3	SPREMENJEN NAČIN VLADANJA V NEMŠKIH PODJETJIH.....	31
5.3.1	<i>Lastništvo proti nadzoru v nemških podjetjih.....</i>	<i>32</i>
5.3.2	<i>Zakonska podlaga vladanju in ukrepi za izboljšanje vladanja v nemških podjetjih</i>	<i>34</i>
5.3.3	<i>Vladanje na primerih.....</i>	<i>36</i>
5.3.3.1	Združitev Mannesmann AG in Vodafone Airtouch.....	36
5.3.3.2	Kriza podjetja Philipp Holzmann AG.....	37
6	SKLEP	38

1 Uvod

Nemški model gospodarskega razvoja je desetletja dolgo predstavljal vzor za gospodarsko uspešnost ne le v Evropi, ampak tudi v svetu. V zadnjem obdobju pa se Nemčija in njena podjetja srečujejo s številnimi problemi, ki zmanjšujejo njeno konkurenčno sposobnost. Nemčija je ena najpomembnejših in najvplivnejših članic EU. Pred dobrim letom se je tej zvezi priključilo še deset novih članic. Za večino je nemški model gospodarskega razvoja predstavljal včasih že nekoliko preveč idealiziran vzor uspešnega gospodarstva. Že sama blagovna znamka države je pogosto odločilno vplivala na odločitve potrošnikov za nakup, saj so nemški proizvodi veljali kot izdelki vrhunske kakovosti, Nemci v poslovnem svetu pa kot najzanesljivejši partnerji. Razvijajoče se nemško gospodarstvo je zagotavljalo dolgo polno zaposlenost in obenem iskalo manjkajočo delovno silo v drugih evropskih državah. Tako se je vedenje o uspehu nemškega modela gospodarskega razvoja v vsakodnevni praksi širilo tudi v številne druge evropske države. Ne le na političnem in poslovnem področju, temveč tudi do posameznika. To kaže na veliko vpetost nemškega modela v številne evropske države.

V diplomski nalogi želim prikazati razvoj nemškega modela skozi zgodovino z njegovimi slabimi in dobrimi lastnostmi. Zato uvodu sledi najprej opis zgodovinskih okoliščin, v katerih se je nemški model razvijal. Zajemam zgodovino od konca druge svetovne vojne, predvsem politično, pa tudi gospodarsko. V tretjem poglavju opisujem glavne značilnosti nemškega socialno-tržnega modela. Na začetku poglavja predstavljam pravne oblike gospodarskih družb v Nemčiji. Obravnavam vse tri stebre tradicionalnega nemškega modela vladanja (corporate governance), in sicer soodločanje, vlogo bank in poslovanje. Nato se posvetim trgu dela in opisujem velike težave nemškega gospodarstva zaradi velike brezposelnosti, skušam pa zaobjeti tudi sodobne trende razvoja na trgu kapitala. Na koncu poglavja pa opisujem predvsem fiskalno, pa tudi monetarno politiko vlade v zadnjem obdobju. Za fiskalno, ki je za razliko od monetarne še vedno v rokah države, je značilna serija davčnih reform, s katerimi je Nemčija uvedla znižanje davkov. Četrto poglavje oziroma razpravo o temeljih nemškega modela pričenjam z opisom dveh struj nemškega modela, in sicer ordo-liberalizma in uravnavanega (managed) kapitalizma. Predstavljam Schröderja nasproti Schmidtu ter Agendo 2010, s katero je vlada začrtala nove smernice razvoja in predstavila vrsto reform. Zaradi težav, v katerih se je znašla Nemčija, se je na precepu znašel tudi nemški model in zgodile so se in še vedno se dogajajo institucionalne spremembe, ki jih obravnavam v petem poglavju. Sem sodijo spremembe na trgu dela, spremenjena vloga bank in trga kapitala ter spremenjen način vladanja v nemških podjetjih. Opisujem lastništvo in nadzor nemških korporacij ter zakonsko podlago vladanju podjetjem. Na koncu naloge pa obravnavam še precedenčna primera nemškega vladanja Mannesmann AG in Phillip Holzmann AG.

Konec devetdesetih let prejšnjega stoletja in v začetku enaindvajsetega stoletja je v globalnem okolju prišlo do številnih sprememb. Ali jim je nemški model še vedno sposoben

slediti ali bo potrebno oblikovati nov model, ki bo sposoben konkurirati najuspešnejšim gospodarstvom na svetu, je vprašanje, na katerega želim podati lasten pogled v sklepnih mislih.

2 Zgodovinski razvoj Nemčije po II. svetovni vojni

Osmega maja leta 1945 je Nemčija kapitulirala in izgubila drugo svetovno vojno. Zmagovalke ZDA, Velika Britanija in Zveza socialističnih sovjetskih republik so se srečale na konferenci v Potsdamu. Nemčija in glavno mesto Berlin sta bila razdeljena na štiri sektorje, ki so jih zasedle ZDA, Velika Britanija, Francija in Sovjetska zveza. Oblikovali so skupen organ upravljanja za Nemčijo, Berlin pa je dobil enotno mestno upravo. Po dogovoru iz Jalte so ZDA in Velika Britanija umaknile svoje enote iz Sachsna, Sachsna-Anhalt, Thüringna in Mecklenburga¹. Stranke KPD, SPD, CDU in LDPD so istega leta ustanovile fronto enotnosti².

1946 je bila ustanovljena FDJ³. Istega leta so prisilno združili KPD in SPD v SED. V delu Nemčije pod Sovjetsko zvezo na volitvah za deželne zbornice SED ni dosegla absolutne večine, kot je pričakovala. Na tem predelu se je leta 1947 ustanovila nemška gospodarska komisija (DWK) kot prvi centralni organ upravljanja. Leta 1948 so na zahodnih zasedenih območjih izvedli tečajno reformo in uvedli nemško marko, kar je sprožilo blokado na nasprotni strani. Tudi na sovjetskih zasedenih območjih je sledila tečajna reforma, uvedli so žige in novo valuto, ki pa je bila veljavna le nekaj več kot mesec dni.

Ko sta leta 1949 nastali dve Nemčiji, je bil svet razdeljen na dva bloka. Vladala je hladna vojna. Železna zavesa med ZDA in NATO na eni ter Sovjetsko zvezo na drugi strani je potekala sredi Nemčije. Med obema Nemčijama se je pojavila vrsta razlik, ki so se kazale v uporabljenih simbolih pa tudi politično. V BRD je vladala parlamentarna demokracija, v DDR pa vladavina ene stranke SED.

2.1 Zvezna republika Nemčija – BRD

Vsi deželni parlamenti BRD-ja, razen Bavarske⁴, ki je kljub temu postala del BRD-ja, so 23. maja 1949 sprejeli ustavo. Prve volitve v zvezni parlament so sledile 14. avgusta 1949. Največ glasov je dobila politična frakcija CDU/CSU (31 %), sledila je SPD (29 %), kar je pomenilo, da je vlogo kanclerja dobil predsednik CDU-ja Konrad Adenauer. Prvi predsednik je postal Theodor Heuss (FDP). Prek Petersbergove pogodbe so zavezniki določali pravice BRD-ju, zaradi Marshallovega plana pa je BRD dobila precejšno finančno podporo. V obdobju *Adenauerja* se je leta 1952 ustanovilo Evropsko združenje premoga in jekla. Adenauer je imel jasne politične cilje, staval je na integracijo zahoda ter socialno tržno

¹ V zameno pa zasedeta zahodni sektor Berlina.

² Fronto enotnosti antifasištičnih demokratičnih strank, antifasištični blok („Einheitsfront“).

³ V DDR je bilo članstvo v FDJ (Freie Deutsche Jugend) zaželeno, nečlani so bili prikrajšani za mnoge ugodnosti. V zahodnih predelih je bila od leta 1951 FDJ prepovedana.

⁴ Bavarska je kritizirala pomanjkanje federalizma v ustavi.

gospodarstvo, koalicijo pa je sestavil iz CDU, CSU, FDP in DP. Adenauerjeva politika je kmalu dobila široko podporo. Tako je Nemčija še danes zavzeta zagovornica parlamentarne demokracije ter socialnega tržnega gospodarstva. Uspešnost teh političnih idej gre predpisati predvsem razcvetu gospodarstva v tistem času. Ti politični usmeritvi sta tako postali simbol za uspeh. S socialnim tržnim gospodarstvom je nastal gospodarski model, ki zajema gospodarsko svobodo z regulacijo in kontrolo proste konkurence, vodenje prihodkov in razdelitev premoženja ter tudi strukturno in finančno politiko. Za preobrat je poskrbel takratni gospodarski minister Ludwig Erhard.

Leta 1955 se je BRD priključila NATO paktu. V veljavo je stopila Nemška pogodba, ki je urejala odnose BRD z zahodnimi silami in odpravljala zasedena območja. Preko Pariške pogodbe je dobila BRD popolno suverenost. V prvih nekaj desetih letih nastanka je BRD zagovarjala Hallsteinovo doktrino, ki zagovarja zahtevo po izključni pravici do zastopanja vseh Nemcev⁵. Dežela Saarland se je leta 1957 priključila BRD. Istega leta je bila s podpisom Rimskih pogodb ustanovljena Evropska gospodarska skupnost. SPD pa se je z Godesbergerjevim programom dokončno odmaknila od marksizma. Zvezni predsednik je leta 1959 postal Heinrich Lübke (CDU) in to ostal vse do leta 1969. Zaradi velikega prebega ljudi v BRD⁶ je DDR 13. avgusta 1961 postavila berlinski zid med sektorji v Berlinu. Šele dve leti pozneje je takratni župan zahodnega Berlina uspel s pogodbo o dovolilnicah⁷ zagotoviti, da so zahodni Berlinčani lahko obiskovali svoje vzhodne sorodnike. Adenauer je bil 1961 leta ponovno izvoljen za kanclerja. Sledila je konjunktura. Veliko tujih gostujočih delavcev se je zaposlilo. Zaradi afere Spiegel⁸ je odstopil minister za obrambo Strauß. Leta 1963 sta Francija in Nemčija podpisali Elyséejsko pogodbo, istega leta pa je Konrad Adenauer kot kancler odstopil.

Nastopilo je obdobje kanclerja Ludwiga *Erharda*, ki ga še danes poznamo kot očeta nemškega gospodarskega čudeža. Z gospodarnimi ukrepi je želel preprečiti zastoj konjunktura. Vendar pa se je sredi 60-ih let zaključila gospodarska rast takratne BRD ter pahnila gospodarstvo v prvo recesijo. Delovna produktivnost je padala, davčni prihodki so se zmanjšali, javni izdatki pa so se prvič zvišali bolj kot BDP. Zvezna vlada je morala odstopiti od svojih volilnih obljub, zvezna banka pa je zvišala obrestno mero. Število brezposelnih je naraščalo, investicij pa je bilo manj. Sledilo je obdobje Kurta Georga *Kiesingerja*, ki je bil kancler pod veliko koalicijo CDU/CSU in SPD⁹. V tem času jim je z državnim investicijskim programom in vzpodbujanjem problematičnih gospodarskih panog sicer uspelo izboljšati gospodarski položaj in ponovno doseči visoko zaposlenost. V tem obdobju je prišlo do protestov proti načrtovanim zakonom o izjemnem stanju. Formirali so se APO ter študentska gibanja. Prišlo je do socialnega partnerstva¹⁰ med delodajalci in delojemalci in

⁵ Alleinvertretungsanspruch.

⁶ Približno 200 000 ljudi na leto.

⁷ Passierscheinabkommen.

⁸ Der Spiegel je revija, afera pa se nanaša na očitano izdajo tajnosti.

⁹ Namestnik Kiesingerja in zunanji minister je bil Willy Brandt (SPD), finančni minister Franz Josef Strauß (CSU), minister za gospodarstvo pa Karl Schiller (SPD).

¹⁰ Konzertierte Aktion.

tudi v politiki nasploh je bila moderna kooperacija. Leta 1969 je zvezni parlament izvolil Gustava Heinemanna¹¹ za zveznega predsednika. Novi kancler Willy *Brandt* je vladal koaliciji¹² SPD in FDP. Brandt je sklenil pogodbe s Sovjetsko zvezo, Poljsko in DDR¹³. Za politiko do vzhoda je prejel Nobelovo nagrado za mir. Leta 1973 sta bili BRD in DDR sprejeti v UN. Opozicija je z glasovanjem o nezaupnici skoraj vrgla Brandta s položaja, vendar se je vlada po volitvah¹⁴ leta 1972 utrdila na položaju. Leta 1973 so se drastično povečale cene nafte¹⁵ in zvezna vlada je prepovedala vožnjo ob nedeljah. Inflacija se je nevarno poviševala, tudi število nezaposlenih je raslo. Leta 1974 se je izkazalo, da Günter Guillaume, ožji svetovalec kanclerja, dela kot vohun DDR-ja, kar je bil eden od razlogov, da je Brandt odstopil.

V 70-ih in 80-ih letih so se razširili problemi drugačne narave, in sicer gospodarske krize, pomanjkanje energije in uničevanje okolja. Stalna gospodarska rast ni bila več sama po sebi umevna. Naftna kriza leta 1973 je bila do takrat najgloblja gospodarska kriza po koncu druge svetovne vojne. Vse pomembne surovine so se podražile. BRD se je nekako dobro izvlekla iz recesije. Precej bolj je prizadela deželo druga naftna kriza leta 1979/80, ki jo je povzročila revolucija v Perziji in posledično panični nakupi. Gospodarska rast BRD-ja se je zmanjšala za 2 %, naraščala sta brezposelnost in zadolženost javnih financ. Z dogovori in medsebojnim trgovanjem je sedem vodilnih industrijskih držav poskušalo usmerjati mednarodno gospodarsko krizo.

Pod kanclerjem Helmutom *Schmidt* (SPD) so se odnosi z DDR še naprej razvijali in dogovorili so se za izmenjavo stalnih predstavnikov obeh vlad. Zunanji minister je postal Hans-Dietrich Genscher (FDP). Leta 1974 je bil Walter Scheel (FDP) izvoljen za zveznega predsednika. Na volitvah za zvezni parlament čez dve leti SPD in FDP skupno obdržita večino. Nezaposlenost v BRD preseže mejo milijona. Leta 1979 je Karl Carstens (CDU) izvoljen za predsednika BRD. Gospodarstvo v tem obdobju stagnira, pride do druge naftne krize, cene narastejo, bije se trd cenovni boj v metalni in drugih industrijah, pogoste so stavke in zaprtja tovarn, močno se poveča število nezaposlenih. Tudi po volitvah leta 1980 še naprej vladata SPD in FDP, čeprav je bila unija najmočnejša frakcija. Schmidt pride v neskladje s svojo stranko, saj se SPD večinsko odloči proti NATO-dvojnemu sklepu¹⁶. Odgovor na to so mirovna gibanja, ki so našla zagovornike tudi pri na novoustanovljenih zelenih. FDP od SPD v strateškem zapisu zahteva drugačno gospodarsko politiko, sledi odstop ministrov s strani FDP-ja, s čimer zaključijo socialno liberalno koalicijo, posledično sledi še glasovanje o nezaupnici Schmidtu, ki ga zamenja Helmut *Kohl* z glasovi CDU-ja,

¹¹ Heinemann je bil najprej član CDU-ja, nato je zaradi protesta proti ponovni oborožitvi ustanovil lastno stranko, na koncu pa se je priključil SPD-ju.

¹² Zunanji minister je Walter Scheel (FDP). Moto Brandta pa je: „Upati si več demokracije!“ (Mehr Demokratie wagen!)

¹³ Zaradi odpovedi do pravnih in ozemeljskih pravic na vzhodu so se uprta društva izgnancev in unija (krščanski demokrati), ki so vložili tožbo pri zveznem ustavnem sodišču, vendar neuspešno.

¹⁴ Prvič je SPD dobila več glasov (45,8 %) kot unija (44,9 %), tako da še naprej vlada socialnoliberalna koalicija.

¹⁵ Zaradi kartelnih dogovorov OPEC-a in Jom-Kippurjeve vojne v Izraelu.

¹⁶ Nato-Doppelbeschluss. Sklep predvideva ponovno oborožitev kot odgovor na krepitev moči Sovjetske zveze.

CSU-ja in FDP-ja. Kohl želi biti demokratično legitimiran kancler, zato predlaga vprašanje o zaupnici. Kot je bilo vnaprej dogovorjeno, se njegova stranka vzdrži glasovanja. Kljub temu, da sta imela unija in FDP večino, pa kancler ni dobil zaupnice, zato zvezni predsednik Carsten razpusti parlament in razpiše nove volitve. Z glasovi unije in FDP-ja se Kohl utrdi na položaju kanclerja. Kohl obljublja duhovno in moralno preobrazbo. Gospodarstvo raste. Leta 1984 postane zvezni predsednik Richard von Weizsäcker. Koalicija CDU/CSU in FDP tudi po volitvah leta 1987 vlada naprej. Po odprtju meje med Madžarsko in Avstrijo tisoče državljanzov prebeži na zahod. V tem času se stopnjujejo protesti v DDR. 9. novembra leta 1989 DDR odpre berlinski zid. Kohl predstavi »plan desetih točk« za dokončno zблиžanje nemških držav. Hitra združitev, ki jo zahtevajo demonstranti v DDR pa tudi na zahodu, naleti na neodobravanje intelektualcev. Oskar Lafontaine in Günter Grass sta proti takojšnji združitvi. Kohl dobi potrditev za združeno Nemčijo tudi od predsednika Sovjetske zveze Mihaila Gorbačova. 18. maja 1990 finančna ministra Theo Waigel (BRD) in Walter Romberg (DDR) podpišeta državno pogodbo o tečajni, gospodarski in socialni uniji¹⁷. 3. oktobra 1990, na dan združitve Nemčije, se DDR priključi k BRD-ju.

2.2 Nemška demokratična republika – DDR

DDR je bila ustanovljena 7. oktobra 1949. Od leta *1949 do 1961* poteka obdobje *gradnje socializma*. Leta 1949 predsednik DDR postane Wilhelm Pieck. Naslednje leto ustanovijo ministrstvo za državno varnost. Na drugem svetu stranke SED je sprejet nov statut in sprememba vodstva stranke v centralni komite (ZK). Sledijo čistke znotraj stranke, nekatere vidne politike zaprejo. 15. oktobra 1950 so prve volitve za narodno skupščino DDR-ja, po uradnih podatkih dobi enotna lista nacionalne fronte, ki jo vodi SED, 99,3 % glasov. Konrad Adenauer (BRD) zavrne predlog Otta Grotewohlskega (DDR) po ustanovitvi vsenemškega sveta in zahteva svobodne volitve kot prvi korak za ponovno združitev. Nacionalna skupščina leta 1952 sprejme zakon o svobodnih volitvah za vsenemško nacionalno skupščino, vendar pa zavrne vstop komisije UN-ja, ki naj bi nadzorovala volitve. Prvo Stalinovo sporočilo zahodnim silam istega leta- Franciji, Veliki Britaniji in ZDA - vsebuje zahtevo po nevtralni enotni Nemčiji. Sovjetska zveza je pripravljena na svobodne volitve, vendar le, če jih ne bi nadziral UN, temveč kontrola omenjenih štirih sil. To zahodne sile zavrnejo, saj naj bi bila mirovna pogodba možna šele, ko bi se preko vsenemških volitev oblikovala nemška vlada. Na drugi konferenci stranke SED leta 1952 je kot glavna naloga zadana gradnja socializma v DDR. Del tega programa, po katerem naj bi se antifašistično-demokratični red spremenil v socialističnega, je tudi, da bi se DDR oblikovala po Marxu in Leninu v centralno plansko gospodarstvo. Leta 1953 umre Stalin, na njegovo mesto pride trojka Hruščov, Malekov in Berija. Sledijo velike stavke. Walter Ulbricht je izvoljen za prvega sekretarja ZK SED-a, ki leta 1955 predstavi program 10 točk za združitev Nemčije. Naslednje leto nacionalna skupščina sprejme postavitev nacionalne vojske (NVA). Leta 1960 umre prvi predsednik DDR, Wilhelm Pieck. Urad predsednika države je razpuščen, na njegovo mesto pa je ustanovljen državni svet, katerega prvi predsednik je Walter Ulbricht.

¹⁷ Zaradi pritiska državljanzov DDR, ki se množično preseljujejo na zahod, se gospodarska in tečajna unija vzpostavi že 1. julija 1990. S tem postane nemška marka v DDR veljavno plačilno sredstvo.

Od 1961 do 1970 sledi stabilizacija. 13. avgusta 1961 na zahtevo Walterja Ulbrichta in ob strinjanju Sovjetske zveze zaprejo mejo na zahodni Berlin in postavijo berlinski zid. Leta 1963 sprejmejo prvi sporazum o dovolilnicah za prehod z zahodnim Berlinom. Istega leta sklenejo države članice Sveta za medsebojno gospodarsko pomoč (RGW) sporazum o uvedbi rublja kot obračunske enote in o ustanovitvi mednarodne banke za gospodarsko sodelovanje. Leta 1967 je denarna enota DDR-ja preimenovana iz MDN (Mark der Deutschen Notenbank) v M (Mark der DDR). Preko referendumu sprejmejo novo ustavo DDR-ja, ki DDR opredeljuje kot socialistično državo nemškega naroda in ustoliči vodilno vlogo SED-a. Sledi otoplitev odnosov z BRD in dve srečanji zveznega kanclerja Willyja Brandta (BRD) z ministrskim predsednikom Willijem Stophom (DDR). V 60-ih letih je življenjski standard v DDR občutno porasel. Tako so se januarja 1964 zvišale zelo skromne pokojnine, podaljšan pa je bil tudi porodniški dopust. Od 1967 je prevladal pet dnevni delovni teden. Povprečno se je BDP med 1960 in 1969 letno dvignil za skoraj 5 %. DDR je s subvencijami za osnovne življenjske potrebščine in najemnine zagotavljala minimalno varnost.

Od leta 1971 in 1980 sledita stabilnost in kriza. Med 1970 in 1980 je DDR dosegla najvišji življenjski standard med državami Sveta za medsebojno gospodarsko pomoč (RGW). Oskrba z dobrinami se je bistveno izboljšala. Preko socialne politike so poskušali vplivati na standard prebivalstva. Na 16. zasedanju ZK SED-a je Erich Honecker določen kot naslednik Walterja Ulbrichta za prvega sekretarja, Honecker je kasneje izvoljen tudi za predsedujočega nacionalnemu obrambnemu svetu DDR-ja. Sledijo volitve za skupščino, uradno dobi nacionalna fronta 99,85% glasov, predsedujoči državnemu svetu postane Walter Ulbricht, ministrskemu svetu pa Willi Stoph, ki kasneje postane predsednik skupščine¹⁸, na mestu predsednika svetu ministrov pa ga zamenja Horst Sindermann. Naslednjega leta odpreta DDR in BRD predstavništva v Bonnu in vzhodnem Berlinu. Leta 1975 poteka v Helsinkih srečanje vrha KSZE, na katerem pride do podpisa ključnih Helsinških aktov s strani DDR in BRD, srečata se tudi Helmut Schmidt (zvezni kancler, BRD) in Erich Honecker (predsednik državnega sveta, DDR). Istega leta DDR v Moskvi podpiše pogodbo z Zvezo socialističnih sovjetskih republik o prijateljstvu, skupnem delu in medsebojni pomoči.

Zadnje obdobje *krize in konca sega od leta 1981 do 1990.* Izboljšanje socialne politike ni pomagalo sistemskim problemom gospodarstva DDR, temveč jih je le zakrilo. Centralni planski in voden sistem je ostal okoren in je onemogočal hitro uvedbo novosti v proizvodnjo. Investicij v moderno opremo je primanjkovalo, zato je ostala delovna produktivnost nizka in je leta 1974 dosegla 64 % zahodnonemške produktivnosti (Koch, 2003, str. 9). Z obema naftnima krizama so se poglobile tudi gospodarske težave DDR-ja. Predvsem se je poslabšala zunanjetrgovinska bilanca in s tem tudi preskrba prebivalstva. Tako imenovana druga plača, ki jo je reklamirala SED, je bila v obliki socialne politike z dobrinami, ceneni stanovanji, brezplačno medicinsko oskrbo, otroškimi vrtci, otroškimi dodatki in

¹⁸ Na tem mestu nadomesti Walterja Ulbrichta.

naraščajočimi pokojninami, za kar pa je DDR porabila več sredstev kot jih je v sedemdesetih letih ustvarila. DDR se je vse bolj zadolževala, največ s krediti iz BRD. Tako je narasla zadolženost DDR v nesocialističnem gospodarskem prostoru od 2 milijard DM (1970) na 49 milijarde DM (1989). Obresti od kreditov so plačevali z novimi krediti. Sprožil se je usoden krog zadolževanja. Leta 1981 na volitvah za skupščino in okrajne svete po uradnih podatkih enotna lista nacionalne fronte dobi 99,86 % glasov. Srečata se Schmidt in Honecker. V DDR se širi mirovno gibanje. Zvezna vlada BRD leta 1983 prevzame poroštvo za kredit preko milijarde DM¹⁹ za DDR, s čimer želi ohraniti stabilnost DDR, ki se nahaja v finančnih težavah. Leta 1986 sprejme Erich Honecker v vzhodnem Berlinu enajst predstavnikov ameriškega kongresa, kjer govorijo o svetovnem političnem dogajanju in o odnosih med ZDA in DDR. Erich Honecker tega leta obišče BRD in podpiše več pogodb, med drugim tudi pogodbo o znanstvenem in ekološko tehničnem sodelovanju. Leta 1989 se odpre madžarsko-avstrijska meja, posledica tega pa je tisoče prebežnikov iz DDR na zahod, katerim je bil kasneje dovoljen vstop v BRD. Sledijo spopadi med demonstranti in varnostnimi silami v DDR²⁰. 18. oktobra 1989 Erich Honecker odstopi kot predsedujoči državnemu svetu, Egon Krenz je izvoljen za novega generalnega sekretarja SED-a. 7. in 8. novembra istega leta odstopijo Willi Stoph (predsedujoči svetu ministrov) in celoten politični biro SED-a. Nadalje Sovjetska zveza sporoči, da je morebitna združitev BRD in DDR notranjepolitično vprašanje. Leta 1990 je podpisana državna pogodba o tečajni, gospodarski in socialni uniji med BRD in DDR. S tem DDR prevzame DM. BRD in Zveza socialističnih sovjetskih republik podpišeta pogodbo o sodelovanju in nenapadanju. 25. septembra 1990 DDR zapusti Varšavski pakt. 3. oktobra 1990 pa DDR dokončno pristopi k BRD.

2.3 Združena zvezna republika Nemčija

Na prvih vsenemških volitvah leta 1990 zmaga unija (43,8 %), sledi SPD (33,5 %), FDP (11 %), zveza 90/zeleni (1,2 %) in PDS (2,4). *Kohl* zopet postane kancler. Zvezni parlament odloči, da se glavno mesto in sedež vlade in parlamenta prenese iz Bonna v Berlin. Leta 1994 je za zveznega predsednika izvoljen Roman Herzog, istega leta je na volitvah za zvezni parlament potrjena Kohlova vlada. Na naslednjih volitvah leta 1998 je bil prvič v nemški zgodovini zvezni kancler izvoljen s strani ljudstva. SPD (40,9 %) in zeleni (6,9 %) dobijo več sedežev kot unija (35,1 %) in FDP (6,2 %). Zvezni parlament izvoli za kanclerja Gerharda Schröderja (SPD), zunanji minister pa postane Joschka Fisher (zeleni). Kmalu po volitvah razglasi svoj odstop finančni minister Oskar Lafontaine, s čimer izgubi vlada notranjega konkurenta Schröderju in najbolj uglednega zastopnika leveice. Njegov naslednik je Hans Eichel, ki v nasprotju z Lafontainom ne stavi na keynesiansko politiko

¹⁹ 511 milijonov evrov.

²⁰ Ponedeljkove demonstracije v Leipzigu 2. oktobra 1989 z 20 000 udeleženci so nasilno razpuščene, spopad na železniški postaji v Dresdnu, ko je 7 600 prebežnikov na zahod naletelo na zaprto pot. Pri ponedeljkovih demonstracijah v Leipzigu 23. oktobra skandira okoli 300 000 ljudi »Mi smo narod« (Wir sind das Volk). Okoli milijon ljudi demonstrira 4. novembra proti SED režimu. Kasneje, zopet na ponedeljkovih demonstracijah, vpijejo »Mi smo en narod.« (Wir sind ein Volk) in »Nemčija združena domovina« (Deutschland einig Vaterland).

povpraševanja. Naslednji zvezni predsednik je Johannes Rau (SPD). Evro je nadomestna bilančna valuta že od leta 1999, 1. januarja 2002 pa nemško marko nadomesti tudi kot plačilno sredstvo. Istega leta sledijo velike poplave ter tudi volitve za zvezni parlament. Unija in SPD dosežeta skoraj enak rezultat 38,5 %, zeleni 8,6 %, FDP pa le 7,4 %. Kancler ostane Gerhard Schröder. Vse več se govori o reformah zaradi stalno velike brezposelnosti, pretečega staranja prebivalstva, kot tudi stanja javnih financ in proračuna. Trg dela naj bi oživel s koncepti Hartzove komisije, pokojnine in zdravstveno zavarovanje sta podvržena vedno novim reformam. Večina, ki jo ima unija v zveznem parlamentu, zmanjšuje vladi in Schröderju prostor za pogajanja.

3 Temeljne značilnosti nemškega socialno-tržnega modela

V literaturi pogosto zasledimo, da spada Nemčija med tipične predstavnike uravnavanega tržnega gospodarstva. Zanj naj bi bila značilna centralna pogajanja o plačah, kooperativni industrijski odnosi na mikro nivoju, sodelovanja podjetij in pomemben vpliv podjetniških združenj (Eggert, 2004, str. 3). Prav tako so značilna križna lastništva. Lastniško mrežo, ki jo vzpostavljajo podjetja, poznamo pod pojmom »Deutschland AG« (Kogut, Walker, 2003, str. 19). Tudi Witt pravi, da so glavni elementi socialne tržne ekonomije v Nemčiji poleg elementov države blaginje²¹ še korporativni elementi. Ti zagovarjajo staro idejo socialnih popravkov konkurenčnega trga (Witt, 2002, str. 7). Manow in Seils označujeta nemški sistem kot korporativni, ki pa se razlikuje od avstrijske, švedske in nizozemske različice korporativne koncentracije. Nemški industrijski odnosi so bolj primer vodoravne ali skrite koordinacije. Če bi nekoliko pretiravali, bi jih lahko označili kot »korporativnost brez države« (Manow, Seils, 2000, str. 140). Aoki (1986, str. 126) govori o za Nemčijo tipičnem deležniškem sistemu vladanja podjetij, kjer v odločanju sodelujejo zaposleni, managerji in lastniki. Tovrstni kolektivizem naj bi prispeval tudi k zmanjšanju razdalje med državo in industrijo (Cho, 2003, str. 13).

Za nemški model je torej značilna velika prepletenost med mikro in makro ravni gospodarstva. Mikro raven (»corporate context«) določa odnose med dvojno strukturo vodenja podjetij, soodločanjem zaposlenih in hišno banko. Makro raven (»institutional context«) pa opredeljuje gospodarska odvisnost z vsesplošno vlogo bank kot javnih institucij, pri čemer je udeležena tudi država (Wust, 2003, str. 23).

Zaradi velikega pomena, ki ga nemški model pripisuje korporativni organizaciji, bom v nadaljevanju najprej predstavila pravni vidik nemških podjetij. Temu bo sledil prikaz temeljnih stebrov vladanja v nemških podjetjih. Na koncu tega poglavja pa bom skušala

²¹ Zametki nemškega socialno-tržnega modela dejansko segajo že v čas Bismarka, ki je bil od 1871 do 1890 prvi nemški kancler. Njegovi največji dosežki so bile administrativne reforme, razvoj skupne valute, centralna banka in skupni kodeks trgovskega in civilnega prava v Nemčiji. Bismarkov model lahko imenujemo tudi korporativistični model oziroma model kontinentalne Evrope. Značilno zanj je skromen obseg državnega intervencionizma in visok obseg pravic iz sistema socialne varnosti, kar pomeni, da se sistem pretežno financira s prispevki, ima pa skromen obseg pravic, ki se zagotavlja na podlagi dohodka in premoženja.

predstaviti stiliziran opis problematike nemškega gospodarstva z vidika tradicionalne delitve ekonomske teorije na mikro in makro. Ko bom govorila o mikro ekonomiji, se bom zadržala predvsem na trgih produkcijskih faktorjev, saj je nemško gospodarstvo mednarodno zelo odprto. Na makro ekonomskem področju pa bom predstavila zlasti probleme fiskalne politike.

3.1 Pravne oblike gospodarskih družb

Glavne oblike podjetij so v Nemčiji na eni strani podjetja z omejeno odgovornostjo: javna (AG) in privatna (GmbH), ter na drugi strani partnerstva: civilno pravno združenje (BGB), splošno partnerstvo (OHG) in omejeno partnerstvo (KG). AG-ji predstavljajo 0,1 % vseh nemških podjetij, KG-ji 3,2 % in GmbH (privatna podjetja z omejeno odgovornostjo) 14,4 %. Kljub temu, da je AG-jev malo, pa so izrednega pomena za nemško gospodarstvo. Tudi druge pravne oblike so pomembne, saj večkrat pripadajo skupinam skupaj z AG-ji.²² GmbH je primer podjetja, ki izdaja delnice, ki niso pravni dokaz o lastništvu. Na borzi sta kotirani AG in KG. Kotirana podjetja so lahko lastniki ne kotiranih podjetij in obratno. Podjetja se razlikujejo predvsem po tem, ali so to družbe z omejeno ali neomejeno odgovornostjo. Vse družbe z omejeno odgovornostjo so močno omejene, medtem ko imajo druge sorazmerno svobodo v načrtovanju svojih predpisov in določanju odnosov med lastniki in delničarji. Posebej Vereine (združenja) in Stiftungen (skladi) imajo pomembno vlogo v gospodarstvu.

AG, KGaA in GmbH imajo tri organe, in sicer *upravni odbor* (poslovodstvo v GmbH), *nadzorni odbor* in *skupščino* (zbor družabnikov v GmbH). V AG-jih obstaja delitev med upravnim odborom kot vodstvenim organom in nadzornim odborom kot nadzornim organom, kar označujemo kot dualističen sistem. Upravni odbor je imenovan s strani nadzornega odbora za največ pet let. Nadzorni odbor, ki je sestavljen iz predstavnikov kapitala, pa izvolijo na skupščini. Predstavniki zaposlenih so iz svojih vrst izvoljeni preko elektorjev. Skupščina ne odloča o operativnih odločitvah, vendar pa razpolaga z odločitvijo o razdelitvi bilančnega dobička in o odpustitvi upravnega in nadzornega odbora.

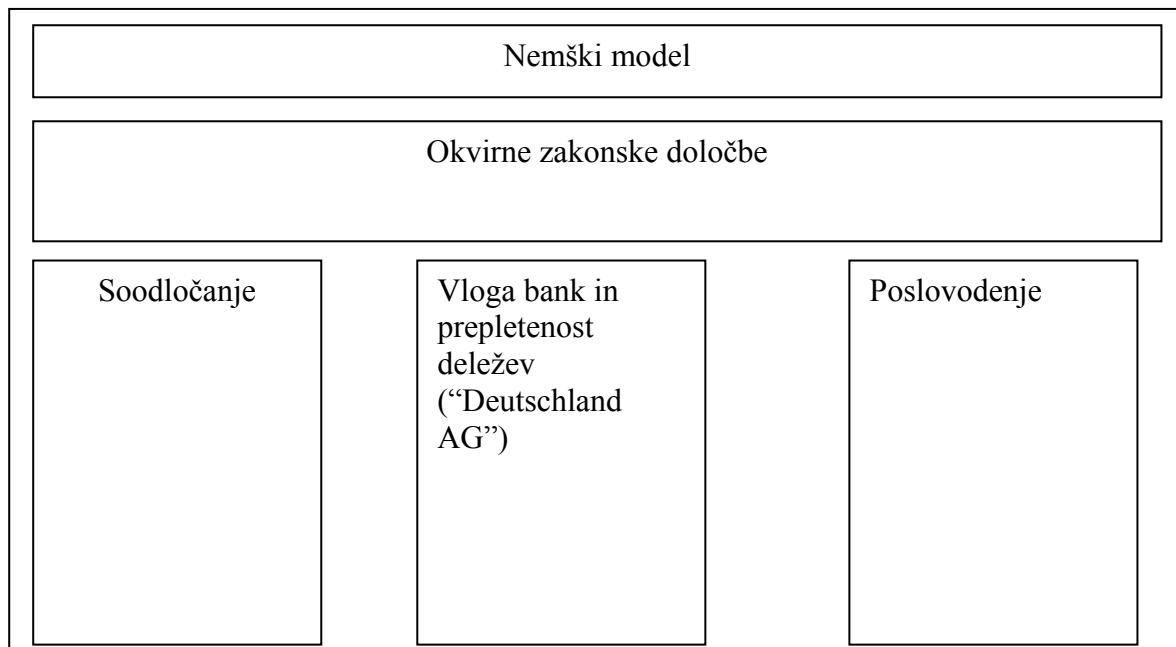
3.2 Temeljni stebri vladanja v nemških podjetjih

Nemški model lahko opredelimo zgodovinsko in funkcionalno. *Zgodovinsko* je pojem nemški model uporabil kancler Helmut Schmidt (SPD) v volilnem času za zvezni parlament leta 1976. Po prvi naftni krizi leta 1973/74 naj bi tako nemški model predstavljal relativno uspešno, stabilno, prilagodljivo in moderno politiko BRD. Pri tem naj bi nemški model gradil na gospodarskem čudežu, ki je pred tem trajal skoraj 20 let. *Funkcionalno* pa nemški model predstavlja sklop faktorjev, ki opisujejo gospodarsko dogajanje in razmerje med državo in gospodarstvom. K temu sodi institucija soodločanja kot demokratičen element ter močna vloga bank in tudi sindikatov. Bistven del nemškega modela pa je tudi konsenzualen

²² Glej Prilogo 1 (Pomembne pravne oblike družb).

pristop managementa. Stebri tradicionalnega modela so *soodločanje, vloga bank in poslovođenje*. Vse to je zaobjeto z *okvirnimi zakonskimi določbami*.

Slika 1: **Tradicionalni nemški model (stebri)**



Vir: Wust, 2003, str. 3.

3.2.1 Soodločanje zaposlenih

Nemški model odločanja v podjetjih uvrščamo med participativni management model ali model soodločanja (podrobneje opisan v poglavju o poslovođenju), za katerega velja, da predstavniki delničarjev in zaposlenih skupaj sprejmejo odločitev ali pa da management sprejme odločitev pod skupnim nadzorom delničarjev in zaposlenih (Aoki, 1986, str. 126, 127)²³.

Prašnikar po Bernsteinu povzema štiri stopnje delavske participacije. »V prvi, najnižji stopnji participacije delavci dajejo pripombe bodisi v pisni bodisi v ustni obliki na predloge, ki jih podajajo poslovodni organi, ki jih nato ali upoštevajo ali pa tudi ne upoštevajo (employee consultation). Druga oblika pomeni razpravo med delavci in poslovodnimi organi. Delavci imajo pravico do informacij, razprave, protesta in dajanja predlogov. Poslovodni organi še vedno sprejemajo vse odločitve (employee coinfluence). Tretja oblika je skupno vodenje ali soupravljanje (joint management ali codetermination). Poteka tako, da si ena ali obe strani pridržita pravico veta na odločitve ali pa oblikujeta skupne organe odločanja. Zadnja, najvišja oblika je popolna participacija ali samoupravljanje, kjer imajo delavci popoln nadzor nad odločanjem« (Prašnikar, 1991, str.

²³ Glej Prilogo 2 (Modeli sprejemanja odločitev).

5).

Participacija zaposlenih v nemškem modelu vladanja izhaja še iz prakse zavezništva po drugi svetovni vojni, ko je v podjetjih v industriji premoga in jekla iz povečini britanske cone uvedlo soodločanje. Po letu 1950 je zavezniška visoka komisija preobrazila ta podjetja na podlagi nemškega zakona, kar bi lahko pomenilo konec soodločanja. Vendar pa so se temu uprli sindikati. Nemški parlament je zato vzpostavil shemo soodločanja za industrijo premoga in jekla, ki jo je povzel po praksi zaveznikov. Tudi v ostalih industrijskih panogah je bilo leta 1952 uvedeno soodločanje, v začetku le z manjšino sedežev zaposlenih v nadzornem svetu, kasneje s polovico.

Nemški sistem soodločanja je edinstven v svetu. Na različnih ravneh lahko namreč zaposleni oziroma njihovi zastopniki vplivajo na odločanje v podjetju. Zakonsko soodločanje urejajo naslednji zakoni: BetrVG (1952, 1972), MitbestG (1976) in Montan-MitbestG (1951). Razdelimo jih lahko na delovno pravno soodločanje in podjetniško soodločanje²⁴. Delovno-pravno soodločanje se nanaša na individualne zahteve in potrebe zaposlenih in je mišljeno kot zaščitna funkcija. To pomeni, da ima zaposleni pravico do informacij, svojega mnenja in soodločanja (Wust, 2003, str. 10).

Delovni pravni zakon (BetrVG) zagotavlja prisotnost zaposlenih: a) v posameznih oddelkih in b) v nadzornem odboru podjetja.

- a) Za podjetja s 5 ali več zaposlenimi predvideva svet delavcev²⁵, katerega članstvo je proporcionalno številu zaposlenih, na vsakih 300 zaposlenih pa naj bi enemu zaposlenemu omogočili, da se ukvarja le z nalogami sveta. Te naloge posegajo tako na socialno in gospodarsko kot tudi na kadrovsko področje. Prvotna naloga sveta je, da soodloča o socialnih vprašanjih, predvsem o normah, odmorih, strukturi prejemkov in plač ter o sestavi socialnega načrta. Pri gospodarskih vprašanjih (racionalizacija, ukinitvev ali združitvev delov podjetja, uvedba novih delovnih metod) pa so zastopniki zaposlenih upravičeni le do pravice informiranosti in v izjemnih okoliščinah do pravice ugovora. Pri kadrovskih zadevah (nova zaposlitev, napredovanje, odpuščanje zaposlenih) pa mora svet delavcev dati svojo potrditev.
- b) Podjetja, ki zaposlujejo več kot 500 zaposlenih, morajo predstavnikom zaposlenih zagotoviti eno tretjino sedežev v nadzornem svetu, kar je neodvisno od pravne oblike družbe.

Zakon o soodločanju (MitbestG) določa število sedežev v nadzornem svetu za podjetja z več kot 2000 zaposlenimi. Zaposleni imajo polovico sedežev v nadzornem svetu. Predstavniki zaposlenih so predstavniki delavcev, vodstvenih in nevodstvenih zaposlenih. Predvsem pri velikem številu volijo zaposleni svoje predstavnike prek posrednih volitev elektorjev. Predsednik nadzornega sveta in njegov namestnik pa morata biti izvoljena z 2/3 večino. Če

²⁴ Glej Prilogo 3 (Delovno pravno in podjetniško soodločanje).

²⁵ Betriebsrat.

ne dosežejo te večine, ju predstavniki kapitala in zaposlenih izvolijo z navadno večino. Znotraj nadzornega sveta se odločitve sprejemajo z navadno večino. V primeru pat situacije ima predsedujoči pri drugem glasovanju pravico uveljavljati dodaten drugi glas. Tudi pri izvolitvi upravnega odbora je potrebna 2/3 večina. Če ta večina ni dosežena, predloge za imenovanje uprave predloži poravnalna komisija, o teh predlogih pa nato glasuje nadzorni svet z navadno večino, pri čemer ima predsedujoči v primeru pat situacije pravico do drugega glasu. V skladu z zakonom je sicer predvidena enakopravnost med predstavniki kapitala in zaposlenimi, vendar pa zaradi različnih pravilnikov le-ta ni dosežena (drugi glas predsednika nadzornega sveta pri pat situacijah, izvolitev predsednika samo s strani predstavnikov kapitala v drugem krogu glasovanja).

Zakon o premogovni, železarski in rudarski industriji (Montan-MitbestG) določa še večje soodločanje zaposlenih. Sedeži v nadzornem svetu so tu enakomerno razporejeni med kapital in delo, število le-teh (10, 14 ali 20 članov) pa je določeno glede na nominalno vrednost kapitala. Posebnost pa je v izvolitvi dodatnega člana, ki ga direktno ne moremo pripisati niti lastnikom kapitala niti zaposlenim in ki je izvoljen s strani paritetnega nadzornega sveta in zato velja za nestranskega. Število podjetij v tej industriji pada in jih je le še 31. Zakonodaja torej predvideva posebno ureditev za premogovno, železarsko in rudarsko industrijo, loči pa tudi ureditev za AG-je in GmbH-je. GmbH ni zakonsko obvezan, da ima nadzorni svet. Oba tipa korporacij sta vladana s strani drugega zakona, namreč Aktiengesetz in GmbH-Gesetz. Razlika ni v velikosti, temveč v sposobnosti kotiranja na borzi. Na nemškem trgu je okoli 700 000 GmbH-jev in samo 15 271 AG-jev (2003), od katerih jih je le 1000 na borzi, kar pomeni, da jih je večina privatnih (Siebert, 2004, str. 12). Če se GmbH odloči za nadzorni svet, veljajo zanj ista pravila kot za AG-je. Če pa ne, nadzira management skupščina lastnikov.

Spremembe v soodločanju je prinesel novi zakon o soodločanju in novi zakon o podjetjih. Novi zakon o podjetjih je stopil v veljavo 1. avgusta 2001 in je nadomestil stari zakon iz leta 1972, ki ni bil več primeren za reševanje obsežnih delovnopравnih zadev. V maju 2002 je bila sprejeta novela o volitvah v okviru zakona o soodločanju, ki je bila dopolnilo k zakonu iz leta 1976. Kritiki tega zakona so mu očitali pristranskost v korist sindikatom. Cilj je bil poenostavitev volitev v podjetju, kot tudi znižanje stroškov za podjetje. Spremenile so se volitve v nadzorni svet podjetij z več kot 2000 zaposlenimi, saj se je znižalo članstvo zbora delegatov, ki je pristojen za izvolitev predstavnikov zaposlenih, dovoljena pa je tudi uporaba sodobnih tehnik komuniciranja. Za kritično analizo in sprejetje stališča o praksi soodločanja, in ne direktno kot pripravljalna komisija za zakonski predlog, je bila na pobudo Bertelmann in Hans-Böcklerja ustanovljena komisija za soodločanje²⁶. Dve glavni točki komisije sta bili oblikovanje soodločanja v prestrukturiranju in vključitev internacionalizacije. Število zaposlenih v velikih nemških podjetjih v tujini narašča. Zaposleni v tujini pa ne sodelujejo pri izbiri predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu v matičnih nemških podjetjih. Manjšina domačih zaposlenih torej izvoli predstavnike zaposlenih v nadzorni svet nemške

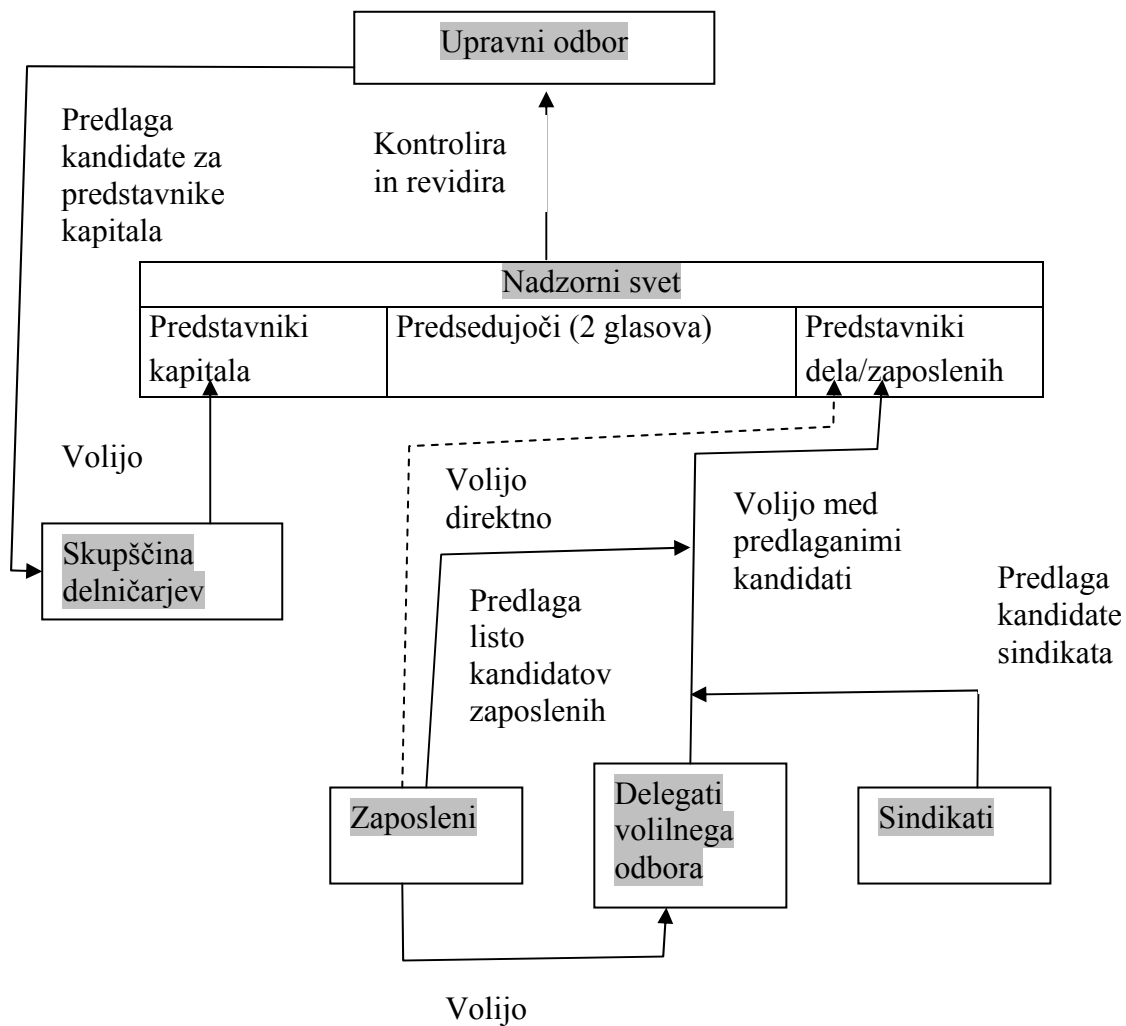
²⁶ Kommission Mitbestimmung.

materinske družbe, ki potem brez legitimnosti večine tujih zaposlenih v nemški materinski družbi sodeluje pri soodločanju. Kot nadaljnja možnost soodločanja je še vedno prisotna diskusija okoli lastništva delnic podjetja s strani zaposlenih. Zaposleni kot lastniki so lahko tudi kot manjšina pomembna ovira pri sovražnem prevzemu. Pojavljajo se vprašanja, ali ne bi bilo koristno zaposlene, ki so tudi lastniki delnic podjetja, združiti v združenje in jim tako okrepiti moč pri soodločanju.

Nemški sistem zagotavlja dve ravni nadzora korporacij. Dvotirni sistem je bil uveden zato, da bi imeli delničarji več dejanske kontrole nad managementom. Upravni odbor pa ni zastopnik nadzornega sveta kot v anglo-ameriškem sistemu, temveč je samostojna ustanova. Nadzorni odbor nima pravne pravice dajati navodila upravnemu odboru glede politike vodenja podjetja. V nekaterih primerih transakcij sicer nadzorni odbor lahko da veto, vendar pa je veto lahko tudi zavrnjen, če upravni odbor dobi 75 % privolitev s strani skupščine.

Iz slike je razvidno, da je nadzorni svet sestavljen iz predstavnikov kapitala, predsedujočega in predstavnikov dela oziroma zaposlenih. Predstavnike kapitala voli na predlog upravnega odbora skupščina. Predstavnike dela oziroma zaposlenih pa volijo delegati volilnega odbora, ki jih volijo zaposleni. Delegati lahko nato izbirajo na podlagi kandidatov zaposlenih in kandidatov sindikata. Zastopniki zaposlenih se delijo na modre in bele ovratnike, odvisno od deleža med zaposlenimi, en sedež belih ovratnikov pa pripada vodilnemu managementu. Predstavniki zaposlenih, ki niso predstavniki sindikata, so izbrani na tajnih volitvah, direktno preko zaposlenih ali indirektno preko elektorjev. Predstavniki sindikata pa so izvoljeni s strani zaposlenih na podlagi predlogov, ki jih pripravi sindikat. Predstavniki delničarjev imajo pravico, da izvolijo predsednika nadzornega sveta. V primeru neodločenega izida, pride do ponovnega glasovanja, pri katerem ima predsednik dodaten glas. Izbira in odpust upravnega odbora zahteva 2/3 glasov vseh članov. Če ta ni dosežena, se zadeva preda komisiji, sestavljeni iz dveh članov delničarjev in dveh zaposlenih, ki v roku enega meseca poda predlog o izbiri ali odpustu upravnega odbora. Nato svet odloča o zadevi z enostavno večino z dovoljenim drugim glasom za predsednika v primeru neodločenega izida.

Slika 2: Soodločanje v nemških podjetjih



Vir: Siebert, 2004, str. 9.

Svet delavcev ima prav tako posebne pravice pri soodločanju, določene z zakonodajo. Pravice sveta delavcev omejujejo moč managementa in pri odločitvah zahtevajo odobritev sveta ali pa uspešno posredovanje odločitev. Prav tako je po zakonu nujno sodelovanje sveta delavcev pri sprejemanju določenih odločitev. Pravice soodločanja se nanašajo predvsem na zadeve, ki zadevajo zaposlene, kot so na primer pogoji dela. Management in svet delavcev se zato sestanejo najmanj enkrat mesečno, odločitve sveta delavcev pa so praviloma zavezujoče za vse zaposlene.

Čeprav so osnovne plače določene s pogajanjem med sindikati in združenji delodajalcev na regionalni ali državni ravni, pa ima svet delavcev pravico do soodločanja pri bonusih, nagradah za uspešno delo. Poleg tega imajo sveti delavcev veliko besede tudi pri načrtih investiranja in delovne sile.

Tako pri AG kot pri GmbH ločimo polno soodločanje, navidezno soodločanje in tretjinsko soodločanje. Velja, da se polno soodločanje uporablja pri podjetjih, ki se ukvarjajo s premogom, jeklom in rudarstvom in imajo več kot 1000 zaposlenih, ne glede na to, ali so AG ali GmbH. Navidezno soodločanje se uporablja pri podjetjih, ki niso predmet polnega soodločanja in imajo več kot 2000 zaposlenih, ne glede na to, ali so AG ali GmbH. Tretjinsko soodločanje se uporablja za podjetja, organizirana kot AG, ki niso v družinski lasti, z manj kot 500 zaposlenimi, registrirana pred 10. avgustom 1994 in za podjetja, organizirana kot AG ali GmbH, ki niso v družinski lasti, s 500 do 2000 zaposlenimi in niso predmet polnega soodločanja (Goergen et al., 2004, str. 13, 14). Edina podjetja, ki so izvzeta iz soodločanja, so tista, ki se sklicujejo na ustavno svobodo vere in prostega tiska (na primer založba Springer).

3.2.2 Vloga bank

Banke v Nemčiji se glede na svojo pravno obliko delijo na javnopravne banke²⁷ in na privatne poslovne banke. V privatnopravno področje spadajo velebanke²⁸, privatne, regionalne, tuje in združne banke. Sicer pa ločimo banke glede na to, ali gre za hranilnice, javne banke ali komercialne banke. Samo komercialne banke, ki imajo komaj 28 % delež, so izpostavljene popolni konkurenci (Siebert, 2004, str. 6). Hranilnice so po svoji velikosti in tržnem deležu najpomembnejša skupina bank, vendar pa nimajo večjega pomena z vidika vodenja ustrezne politike; predvsem zato, ker niso celovit institut, temveč se grupirajo v deželna združenja. Zato pa so v tem okviru pomembne predvsem velebanke, ki so univerzalne banke in ponujajo vse vrste bančnih poslov (vloge, krediti in vrednostni papirji). Med banko in strankami se pojavlja stalen in obsežen odnos, ki sloni na principu hišne banke in ki je postal trden del gospodarske kulture.

Večina nemških podjetij je imela v preteklosti hišno banko, ki je skrbela za vse posle in financiranje podjetja. Že leta 1960 pa so se pričele banke restrukturirati in model hišne banke vse bolj nadomešča mrežni model financiranja. V tem modelu financiranja se več bank neuradno združi in financira celotno mrežo podjetij. Predstavniki bank v mreži nato sedijo v nadzornem svetu določenega podjetja. Pogosto pa nato managerji iz določenega podjetja v mreži sedijo v nadzornem svetu drugega podjetja, prav tako financiranega s strani istih bank (Wever, 1992, str. 6).

Banke pridobivajo moč odločanja na podlagi *financiranja podjetja, posedovanja deleža podjetja, osebne prepletenosti z nadzornim svetom* in iz t.i. *proxy votinga* (Wust, 2003, str. 15). Najbolj tradicionalen odnos med temi je prav gotovo financiranje podjetja z odobritvijo kreditov. Banke postavljajo pogoje za pridobitev kreditov, ki lahko dajo podjetju konkurenčno prednost, v zameno pa banke dobijo informacije, ki so jih po zakonu KWG in obveznosti dajanja podatkov dolžne prejeti. Na podlagi teh informacij izračunajo, ali bodo

²⁷ Med javno pravne banke spadajo tudi hranilnice kot samostojna jamstvena institucija.

²⁸ Med tradicionalne velebanke so pred združitvami spadale Bayerische Hypo-bank AG, Bayerische Vereinsbank AG, Commerzbank, Deutsche Bank AG in Dresdner Bank AG.

odobrile kredit in ob kakšnih pogojih. Do konflikta lahko pride, kadar je neka hišna banke kreditodajalec večjemu številu medsebojno povezanih podjetij.

Drugo področje moči je koncentracija deležev bank, ki so vezani na različna podjetja, ki lahko izvirajo iz bančnega ali nebančnega sektorja. Povezave lastnega kapitala omogočajo bankam vpliv na odločitve, ki narašča z večanjem deleža. Poleg vpliva pa imajo banke tudi odgovornost v obliki funkcije kontrole. Tako nemška podjetja gradijo nekakšno mrežo povezav, ker so medsebojno krožno ali križno povezana, tista podjetja z najmočnejšo povezavo pa so v centru »Deutschland AG«. V center prav gotovo sodijo tudi zavarovalnice, čeprav nimajo takšnega kumulacijskega potenciala kot banke. Povezovanje med zavarovalnicami in bankami pa pomeni močno koalicio nasproti tujim kapitalnim interesom in sovražnim prevzemom.

Križna lastništva tako med nefinančnimi podjetji kot tudi med bankami in nefinančnimi podjetji so najpomembnejša značilnost nemškega vladanja. Koncentracija lastništva je velika²⁹. Kar 38 % nemških delničarjev ima v lasti več kot 75 % deleža največjih 650 podjetij v primerjavi z manj kot 0,1 % delničarjev v ZDA pri največjih 250 podjetjih. Obratno ima le 9,5 % nemških in kar 95 % ameriških delničarjev v lasti manj kot 5 % deleža (Jürgens, Rupp, 2002, str. 4). Koncentracija je razvidna tudi iz števila pravnih oblik družb, izmed katerih je največ podjetij z omejeno odgovornostjo, ki imajo enega lastnika.

Banke imajo direktno v lasti 13 % nemških delnic (leto 2000), najpomembnejši sta Deutsche in Dresdner Bank. Pomembno mesto imajo še zavarovalnice, ki imajo v lasti 9 % in investicijski fondi s 15 %. Še večji pomen kot direktno lastništvo pa imajo banke zaradi proxy votinga. V 24 od 100 kotiranih podjetij so imele banke v povprečju 13 % glasovalnih pravic od svojega direktnega deleža, 10 % od svoje podružnice investicijskega sklada in 61 % od proxy votinga, torej skupno v povprečju 84 %. Odstotek je še večji pri podjetjih z družinskimi imeni, tako so imele banke več kot 95 % glasovalnih pravic v Siemensu, Hoechstu in Mannesmannu in več kot 90 % v BASF-u in Bayerju. Izjema je Volkswagen, ki je še v delno državni lasti in imajo banke le 44 % glasovalnih pravic. Prav zaradi glasovalnih pravic so zastopniki bank velikokrat v nadzornih svetih podjetij, s čimer so ustvarili mrežo v odnosih in lastništvu ter ustvarili »Deutschland AG«. Direktna križna lastništva so na primer razvidna iz 26 % deleža Münchner Rückversicherunga v Allianz in 25 % deleža Allianz v Münchner Rückversicherunga.

V financiranju gospodarstva se je v zadnjem času sicer klasično bančno financiranje prek posojil močno zmanjšalo, povečalo pa se je nebančno financiranje prek posojil. Zlasti se je povečal delež financiranja tujih nebančnih investitorjev, povečale pa so se tudi tuje investicije v kapital. Domače pa tudi tuje banke so svoje zunanje financiranje močno zmanjšale, saj so sredi 90-ih še prispevale nad 50 % zunanjega financiranja, v letu 2000 pa le 13,5 %. Domače banke ostajajo bistveno bolj pomembne kot tuje banke. Stopnja lastnih

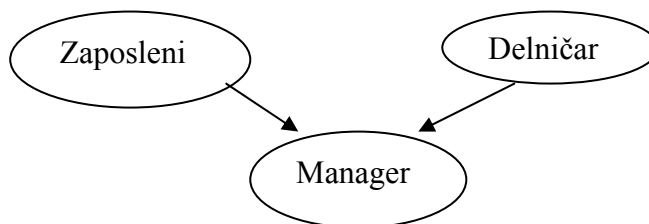
²⁹ Glej Prilogo 4 (Stopnja koncentracije lastništva).

sredstev v primerjavi z obveznostmi je mnogo večja pri večjih kot manjših podjetjih (Jürgens, Rupp, 2002, str. 10). Sredi 90-ih let so namreč lastna sredstva predstavljala približno 30 % vseh obveznosti pri velikih podjetjih (več kot 500 zaposlenih) in 9 %-20 % celotnega kapitala pri majhnih podjetjih. Manjše je podjetje, večji je bančni dolg. Banke so torej še vedno pomembne zaradi direktnega lastništva in proxy votinga ter zaradi zunanjega financiranja industrijskih podjetij, ki se še vedno obračajo na banke za dolgoročne in kratkoročne kredite.

3.2.3 Vladanje in poslovanje v nemških podjetjih

Poslovanje nemških managerjev je vpeto v nemški sistem vladanja podjetij. Managerji delujejo kot usklajevalci interesov notranjih (zaposlenih) in zunanjih deležnikov (lastniki); oboji ga v njegovem delovanju tudi nadzirajo. Model soodločanja ali participativni management model, ki je značilen za Nemčijo, prikazuje naslednja slika:

Slika 3 : **Model soodločanja ali participativni management model**



Vir: Aoki, 1986, str. 126, 127.

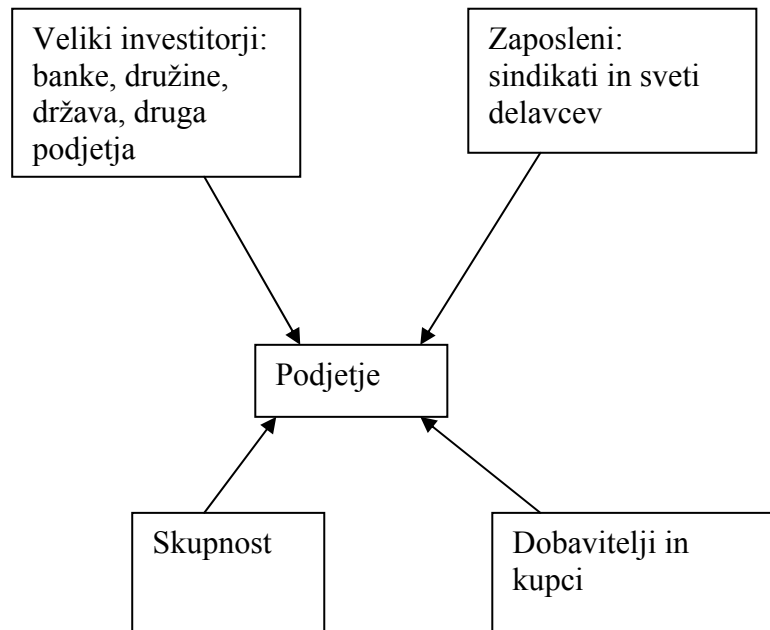
Predstavniki delničarjev in zaposlenih skupaj sprejmejo odločitev ali pa management sprejme odločitev pod skupnim nadzorom delničarjev in zaposlenih. Participativni management model vključuje zaposlene pri sprejemanju poslovne politike podjetja. Zato se je v Nemčiji in Veliki Britaniji razvil poseben zakonski okvir. Pri določanju stopnje participacije zaposlenih Aoki (Aoki, 1986, str. 156) postavlja dve pomembni vprašanji:

- 1) Ali naj bo vloga zaposlenih v organih podjetja omejena na nadzor managementa in zbiranje informacij ali naj zaposleni sprejemajo dejansko politiko podjetja?
- 2) Koliko sedežev naj imajo predstavniki zaposlenih v participativnih organih nasproti predstavnikom delničarjev?

V Volkswagnu na primer delujeta upravni in nadzorni odbor. Upravni odbor, ki ga sestavljajo direktor in vodje sedmih ključnih oddelkov, oblikuje skupno strategijo in sprejema operativne odločitve (Volkswagen, 2005). Nadzorni odbor pa predstavlja 10 predstavnikov zaposlenih in 10 predstavnikov lastnikov kapitala in obravnava zlasti dolgoročne vidike poslovanja, kot so investicije in delovna razmerja. Lastnike kapitala predstavljajo predsednik, dva predstavnika bank, dva direktorja iz drugih podjetij, štirje predstavniki države in en predstavnik strokovnjakov (Edises, 1985, str. 11).

Politična ekonomija loči med dvema tipoma vladanja. Pri modelu delničarjev (shareholder model) je vpliv nad managementom podjetja koncentriran pri institucionalnih investitorjih, ki imajo v lasti majhne deleže podjetja. Pri modelu deležnikov (stakeholder model) pa si vpliv delijo veliki delničarji, zaposleni, skupnost ter dobavitelji in kupci (glej sliko). Shareholder model je najbolj značilen za ZDA in VB, stakeholder pa za Nemčijo in Japonsko.

Slika 4: **Deležniški model**



Vir: Vitols, 2003, str. 3.

Dva glavna modela vladanja in sicer shareholder in stakeholder model se torej ločita glede na to, kateri udeleženci imajo moč, glede na način, na katerega ti udeleženci nudijo podjetjem dostop do kapitala, in glede na način nadzora managementa. Shareholder model gleda na podjetje kot na imetje lastnikov, katerih koristi želi maksimizirati. Stakeholder model pa skuša maksimizirati skupni blagor vseh udeleženih deležnikov (Eggert, 2004, str. 7, 8).

Management v nemškem modelu je produkcijsko naravnano ter osredotočen na podjetje. Gre za idejo, da podjetje ni »money making machine«, temveč prostor, kjer se produkti oblikujejo, naredijo in končno prodajo z bodočimi dobički. Tehnični strokovnjaki oziroma strokovnjaki iz neekonomskih področij imajo pomemben vpliv na razmišljanje managerjev, poleg tega pa zasedajo v Nemčiji veliko več tudi netehničnih visokih položajev in imajo velik vpliv na odločitve v podjetju v primerjavi z anglo-ameriškim sistemom.

Značilne so dolgoročne in trajne odločitve ter produktno naravnano pristop. Značilno za ta pristop je tudi iskanje rešitev in konsenza, ki je znosen za vse udeležence. Institucionalni mehanizmi, ki vladajo med politiko, bankami in industrijo, so po pomenu nad tržnim

mehanizmom in v veliki meri sodelujejo pri planiranju in razširjanju organizacijske strukture.

V prvi polovici 90-ih let so se nemški managerji soočali z velikimi spremembami in kratko, a ostro recesijo. Zato so mnogi uvajali lean proizvodnjo in BPR. Mnoga podjetja so decentralizirala svoje poslovanje. Podjetja so se torej spremenila iz funkcijsko k produktni in procesni strukturi. Nova struktura pa zahteva novo obliko kontrolinga in nagrajevanja managementa (Jurgens, Rupp, 2002, str. 49).

Eggertova (Eggert, 2004, str. 11) pravi, da računovodske informacije igrajo za nemški management manj pomembno vlogo pri vodenju kot v ameriških podjetjih. To lahko pojasnimo z večjo povezanostjo tistih, ki so nadzorovani, in nadzornikov. Vendar je večje usmerjanje k delničarskemu podjetju vse bolj prisotno. Z uveljavitvijo mednarodnih računovodskih standardov v nemških podjetjih, analizo stroškov in koristi določene investicije v določenem obdobju in kvartalnim poročanjem o uspešnosti podjetja management izgublja sposobnost dolgoročnega pogleda na investicije. Z uvedbo tehnike DCF v sistem kontrolinga naj bi se managerji bolj osredotočili na merljive učinke in na ocene individualnih projektov brez njihovega vpliva na dolgoročni razvoj podjetja.

V nasprotju s tem Weverjeva meni, da je bilo sodelovanje med zaposlenimi in managementom temelj ekonomske stabilnosti, ki je vladalo po združitvi Nemčije. Čeprav so bili stroški dela višji kot v ZDA, plačane počitnice najmanj trikrat daljše in so sindikati imeli močno vlogo, je nemškim podjetjem uspelo proizvajati konkurenčne proizvode. Vendar pa naj bi bilo nemško gospodarstvo po mnenju kritikov nefleksibilno in nepripravljeno na globalno konkurenco. Nemški delavci pa naj bi bili preplačani in preveč zaščiteni. Weverjeva zagovarja nemški model in pravi, da je boljše pripravljen na globalno konkurenco kot pravijo kritiki; pravi pa tudi, da ga je težko posnemati. Nemški model opisuje kot značilno obliko kapitalizma, ki ima namerno postavljene nejasne meje med poslovnim svetom in družbo, privatno in družbeno sfero ter med trgi in politiko (Wever, 1992, str. 2).

3.3 Kritične točke v stiliziranem modelu nemškega socialno- tržnega gospodarstva

3.3.1 Trgi produkcijskih faktorjev

3.3.1.1 Trg dela

Nemški trg dela označujejo bilateralna pogajanja med sindikati in delodajalci. V Nemčiji obstajajo tri glavne konfederacije sindikatov. Najpomembnejša je Nemška federacija sindikatov (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB), ki združuje 16 sektorskih sindikalnih organizacij. Poleg nje sta pomembna še Konfederacija sindikata uslužbencev (DAG) in

konfederacija sindikatov javnih uslužbencev (DBB), ki pa združuje manj delavcev z belimi ovrtniki kot pa DGB.

Na strani delodajalcev obstaja Skupni komite nemških delodajalcev (Gemeinschaftshaus der Deutschen Gewerbllichen Wirtshafts), ki usklajuje dejavnost treh organizacij. Nemško združenje gospodarskih zbornic (DHS) združuje 100 regionalnih gospodarskih zbornic in se ukvarja z izobraževanjem, s komercialnimi storitvami ter s presojo ekonomske politike. Konfederacija nemških delodajalcev (BDA) zastopa delodajalce v kolektivnih pogajanjih na sektorski ravni ali pa na ravni posameznih podjetij (Volkswagen). Federacija nemških industrijskih panog (BDI) pa se ukvarja z razvojem tehnologije, z marketingom in z raziskavami.

Kolektivna pogajanja so organizirana na treh ravneh. Na nacionalni ravni obstaja kolektivno pogajanje za javni sektor. Posamezne industrijske panoge organizirajo kolektivno pogajanje za svojo raven. Manjša podjetja izvajajo pogajanja za svojo raven. Posebno mesto v pogajanju zavzema podjetje Volkswagen, ki sklepa neposredno pogodbo s sindikatom kovinskih delavcev (IG Metall). Pogosto se panožna pogajanja odvijajo na lokalni ravni, vendar morajo slediti sporazumu, ki je dosežen na centralni ravni. Običajno se sprejme pilotni sporazum na enem področju (Baden – Würthenberg), ki se mu ostali prilagodijo. Centralna pogajanja vključujejo tri vrste sporazumov: sporazum o plačah (osnovne plače, njihova višina in občasno prilagajanje), sporazum o plačnem sistemu, ki bolj natančno pojasnjuje, kako se oblikujejo plače, ter sporazum o »dežniku«, ki opredeljuje ostale pogoje zaposlitve (delovni čas, prekomerno delo, odpuščanja, prazniki).

Ob koncu prejšnjega stoletja so kolektivna pogajanja pokrivala 90 % zaposlenih. Zadnje obdobje pa je bilo neugodno, število sindikatov je padlo s 14 na 8 (zaradi združevanj), padlo je tudi članstvo, predvsem zaradi zmanjšanja zaposlenosti. Zaradi strukturne spremembe kolektivna pogajanja veljajo za vedno manj delavcev; istočasno pa so podjetja bolj odprta za izjeme.

Velik problem nemškega gospodarstva je namreč nefleksibilnost trga dela, posledično visoka brezposelnost (4,3 milijonov brezposelnih) in neugodna demografska situacija. Stopnja brezposelnosti je zrasla čez 10 % (2004), čeprav je problem še večji na vzhodu, kjer je stopnja okoli 20 %, je to vsenemški problem. Večina ekonomistov pripisuje ključni vzrok za tako visoko nezaposlenost prav institucionalni ureditvi trga dela in njegovi rigidnosti.³⁰

³⁰ Omenjajo se tudi drugi. Eden naj bi bila združitev Nemčije, vendar ta razlog postaja s časom čedalje manj pomemben. Po mnenju sindikatov, levice in heterodoksnih ekonomistov pa je vzrok nezadostno povpraševanje (Keynesianski argument).

3.3.1.2 Trg kapitala

Kot smo videli, je bil nemški sistem tradicionalno bančno usmerjen. Financiranje podjetij preko delnic v tradicionalnem nemškem modelu ni imelo velike vloge, prav tako so bili majhni privatni prihranki. Trgi vrednostnih papirjev zato niso bili pomembni.

Kar se tiče tržne kapitalizacije, malo število velikih podjetij še vedno prevladuje na borznem trgu. V letu 2000 je 5 % oziroma 42 največjih podjetij predstavljalo 73,5 % celotne tržne kapitalizacije, vendar delež pada. Število tujih kotiranih korporacij v letu 2000 je bilo približno štirikrat večje (2784) kot število domačih kotiranih podjetij (750), to razmerje pa je neznačilno za Evropo. Število AG-jev se je po letu 1997 povečalo, kar se ujema s stopnjo kapitalizacije borznega trga (merjeno kot % BDP-ja, 67,6 % v letu 2000) (Jürgens, Rupp, 2002, str. 27). Nemčija je po tem kazalcu počasi sledila drugim industrijskim državam, na primer Italiji z 72,3 % in Japonski z 69,0 %, vendar se še vedno ne more primerjati z ZDA s 153,3 %, VB s 183,8 % in Francijo s 111,8 %.

Privatna gospodinjstva so imela vedno manjšo vlogo kot lastniki delnic v primerjavi z ostalimi delničarji, vendar pa je po podatkih zvezne banke narasla pomembnost lastništva v portfoliu gospodinjstva s 5,5 % (1990) na 8,7 % (1998). Število delničarjev in lastnikov skladov vztrajno narašča. Več Nemcev vlaga v investicijske sklade kot v delnice. Izredno naraslo je vlaganje nefinančnih korporacij v delnice. Banke in zavarovalnice so kot vlagatelji izgubile na pomenu, medtem ko so druge finančne institucije močno pridobile. To kaže na to, da so banke prenesle trgovanje na svoje specializirane podružnice. Naraslo je število investicijskih družb z neomejenim številom udeležencev³¹. Tudi nove oblike institucionalnih investitorjev postajajo vedno bolj pomembne v nemški politični ekonomiji.

Nemški javni pokojninski skladi so financirani po sistemu »plačaj, ko greš«. Iz svojega neznatnega pomena hitro rastejo nemški zasebni pokojninski skladi. Uradno so bili priznani šele s tretjim zakonom o spodbujanju finančnega trga (1998). Prispevki v privatne pokojninske sklade niso obdavčeni, vendar pa je obdavčenje tema pogovorov v okviru pokojninske reforme. Leta 2001 je nemški parlament sprejel zakona³², ki sta reformirala starostno pokojninsko zavarovanje in spodbujala financiranje kritja preko investiranega kapitala. V Nemčiji je bilo leta 1999 34 investicijski skladov, ki so ponujali privatne pokojnine, 25 od teh jih je bilo v lasti nemških finančnih institucij. Vendar pa je pomen teh skladov vprašljiv. V splošnem pa imajo institucionalni vlagatelji (zavarovalnice, pokojninski in investicijski skladi) vedno večji vpliv na finančni trg. Tako nekateri avtorji govorijo o prenosu moči bank na sklade. Vendar pa zaradi zakonskih omejitev (do največ 10 % deleža) te trditve niso dovolj argumentirane.

³¹ Po zakonu KAGG ti skladi lahko posedujejo do 30 % delnic v portfoliu, vendar pa lastništvo v individualnih podjetjih ne sme presegati 10 % glasovalnih pravic.

³² Altersvermögensgesetz (AvmG) in Altersvermögensergänzungsgesetz (AVmEG).

V letu 1997 je nemška borza vzpostavila Neuer Markt (novi trg), ki je soroden ameriškemu Nasdaq in ki je kmalu doživel velik uspeh (apreciacija cen nasproti DAX-u je bila v prvih dveh letih 400 %), vendar je še vedno veliko manjšega pomena kot glavni trg (splošna tržna kapitalizacija novega trga znaša 6,7 % kapitalizacije DAX-a30). Nepričakovan uspeh novega trga je ena izmed velikih sprememb v Nemčiji. Raziskava Vitola (Jürgens, Rupp, 2002, str. 39, 40) vladanja 300 podjetij novega trga je pokazala, da ima 65 % podjetij tipično nemški stil vladanja s »Herr im Haus« (gospodar v hiši) vodstvom, kar pomeni, da si ustanovitelj lasti večinski delež, imenuje najvišje vodstvo, odloča o sestavi nadzornega sveta in je hkrati vpliven v upravnem odboru. Ta tip vladanja torej ne omogoča ločevanja lastništva in kontrole.

Pomemben mejnik za razvoj finančnega trga v Nemčiji predstavlja zakonodaja. Drugi zakon o spodbujanju finančnega trga³³ (1995) je uvedel Zvezni nadzorni urad za trgovanje z vrednostnimi papirji³⁴. Tretji zakon³⁵ (1998) je postavil bolj liberalen okvir finančnega trga. Kapitalski dobički so postali oproščeni davka po enem letu (ne več po šestem), večinski holdingi se lahko v podjetjih zadržijo do osmih let (ne več do dve leti), investicijskim podjetjem ni več potrebno v preteku 10 let javno nastopiti, popustili so pri pravilih o minimalnem številu delničarjev, investicijska podjetja in finančni svetovalci morajo objaviti prospekt in finančni nasvet samo za 3 leta (ne več za 30 let). Spremembe na finančnem trgu so tudi poskus spremembe financiranja pokojninskih skladov; zakonodaja je bila spremenjena tako, da je dovoljevala ustanovitev privatnih pokojninskih skladov. Četrty zakon³⁶ (2002) bolj ščiti investitorje v smislu nadzora notranjih informacij s strani zveznega urada za nadzor vrednostnih papirjev. Gre pa tudi za večanje moči delničarjev nasproti managementu podjetja.

Z letom 2000 se je spremenilo zajemanje podjetij v indeks, in sicer se je povečala teža prostega deleža, ki je v obtoku. Za sprejem podjetja v indeks mora imeti podjetje najmanj 20 % prostega deleža v obtoku, najmanj 15 % (v primeru indeksa DAX 20 %) pa se zahteva za ohranitev podjetja v indeksu. Posledica tega je, da se bo zmanjšala teža, ki jo ima Deutsche Telekom v DAX-u (12,7 %) na predvidoma 4,7 %. Prav tako naj bi se zmanjšalo število velikih delničarjev, ki naj bi bili bolj izpostavljeni trgu.

3.3.2 Monetarna in fiskalna politika

Oslabljenost v zadnjih letih je pustila posledice v javnih financah. Gospodarstvo se je sicer rešilo stagnacije, kljub temu pa prihodki proračuna sledijo z določenim zamikom³⁷. Ker pa še ni prišlo do oživitve trga dela, so posledično veliki odhodki iz javnih financ. Da ne bi ogrozili gospodarske rasti, se je proračunski deficit povečal. Zadolženost znaša 39,5 milijard

³³ Zweites Finanzmarktförderungsgesetz.

³⁴ Podobna institucija kot je komisija za vrednostne papirje in menjavo v ZDA.

³⁵ Drittes Finanzmarktförderungsgesetz.

³⁶ Viertes Finanzmarktförderungsgesetz.

³⁷ Šele določen čas po oživitvi gospodarstva se dohodki povečajo, posledično pa sledijo davčne obremenitve.

EUR in presega državne investicije - 24,6 milijard EUR. Da bi dosegla uravnoteženost državnih financ, Nemčija krči subvencije, varčuje na področju javne uprave in pri drugih izdatkih. Poleg tega pa naj bi Nemčija tudi kvalitetno prestrukturirala državni proračun z več izdatki za znanost in izobraževanje. Položaj javnih financ pa ostaja še naprej neugoden. Država naj bi se držala Maastrichtskega kriterija, po katerem deficit ne sme presežati 3 % mejo.

Glavna skrb vzdržnosti javnih financ je slaba demografska slika. Po prognozah to pomeni, da bosta namesto 4 potencialnih plačevalcev prispevkov v letu 2001, leta 2050 le še 2 potencialna plačevalca prispevkov na enega upokojenca (Bundesministerium der Finanzen, 2004b, str. 52). Serija davčnih reform naj bi predstavljala novo politiko, ki bi razpletla križna lastništva. Reforma je uvedla oprostitev davka na dobičke iz kapitala, iztržene od prodaje deležev med korporacijami. Davčna stopnja za korporacije se je znižala na enotnih 25 %. Uveden pa je tudi nov sistem, ki naj bi povečal investiranje v Evropi. Davčna reforma naj bi bila jasen znak, da bodo deleži velikih podjetij zelo padali in da »Deutschland AG« verjetno sledi propad (Wust, 2003, str. 93). Zadnja stopnja davčnih reform 2000 je nastopila z letom 2005. Z njim je vlada uvedla veliko znižanje davkov. Z reformo pridobivajo predvsem privatna gospodinjstva, zaposleni z nizkimi in srednjimi dohodki in družine z otroki. Najnižji davek na dohodek fizičnih oseb se je od leta 1998 do 2005 znižal s 25,9 % na 15 %, najvišji pa s 53 % na 42 % (Bundesministerium der Finanzen, 2004, str. 46). Davek na dohodke pravnih oseb pa se je znižal s 45 % na 25 %.

Do konca leta 1998 je v Nemčiji za vrednost denarja skrbela predvsem nemška zvezna banka³⁸. Po prevzemu evra je monetarna politika prešla v domeno ECB. Prednostni cilj evropskega sistema po maastrichtski pogodbi je stabilnost cen, nemška zvezna banka pa je zavezana k ohranjanju stabilnosti vrednosti denarja (Bundesbank, 2005, str. 50). Zaradi gospodarskega zastoja v državah EU proti koncu leta 2002 je ECB začela zmanjševati svojo obrestno mero, ki je najnižjo vrednost 2 % dosegla junija 2003. Napram dolarju je evro v letu 2003 apreciral za 20,4 %. (Izvozno okno, 2005).

4 Razprava o temeljih nemškega socialno-tržnega modela

Nemški model socialno-tržnega gospodarstva se je uveljavil v času, ko je nemškemu gospodarstvu šlo dobro. Vendar je kritika modela obstajala ves čas. V nadaljevanju bom prikazala dva vidika kritične obravnave modela. Najprej med zagovorniki liberalnega kapitalizma (ordo-liberalisti) in uravnavanega kapitalizma (managed kapitalizem), ki v nekem smislu odraža tudi politično delitev med konservativci in socialdemokrati. Nato pa znotraj socialne demokracije, pravzaprav med socialdemokratskima kanclerjema Schmidtom in Schroderjem, ki sta sicer delovala v dveh različnih obdobjih, vendar sta si različna tudi po svojih pogledih in spretnosti v vodenju države. Nazadnje bom prikazala ključne ideje Agende 2010, s katero se sedanja vlada vključuje v to razpravo.

³⁸ Bundesbank.

4.1 Ordo-liberalizem in uravnavani (managed) kapitalizem

Zagovorniki *ordo-liberalizma* zagovarjajo depolitizacijo monetarne in fiskalne politike prek jasnih pravil, ki bi omogočila predvidljivost in stabilnost tržne ekonomije. *Uravnavani kapitalizem* pa podpira kooperacijo in regulacijo socialnega miru na delovnem mestu, pa tudi depolitizacijo podjetij.

Uravnavani kapitalizem se bolj nanaša na zgodnje faze nemške industrializacije. Predstavlja nadaljevanje kartelnega obnašanja, mešanega lastništva, elitnega mrežnega dela, javnih in privatnih paktov in tradicijo weimarske Nemčije. Glavni prispevek povojnega časa je bil povečevanje moči sindikatov ter drugih predstavnikov zaposlenih. Ordo-liberalizem ponuja kritiko tradicionalnega modela kot neučinkovitega pri razporejanju resursov ter nekompatibilnega z ekonomsko svobodo, ki je pogoj za stabilno liberalno demokracijo. Za obema modeloma stojijo različne teorije države ter različne ekonomske teorije. Za ordo-liberalizem je najpomembnejša liberalna država, ki je omejena s prosto odprtim trgov, strogo protimonopolno zakonodajo in stabilnostjo cen. Uravnavani kapitalizem pa zahteva usposobljeno državo³⁹, ki bi bila posrednik pri pogajanjih med močnimi skupinami ter bi na tak način ohranjala socialni mir (Dyson, 2001, str. 140). Ordo-liberalizem se nanaša na neoklasično teorijo, ki daje poudarek na prilagoditvi trgov. Za zmanjšanje gospodarske rasti od leta 1970 in naraščajočo strukturno nezaposlenost tako krivi pomanjkanje liberalizacije trgov dobrin, storitev ter dela. Podpira globalizacijo, skupen evropski trg ter EMU. Pomembna pa je tudi konkurenčna deregulacija v smislu, da bi podjetja lahko zapustila in realocirala svojo proizvodnjo. Hkrati pa ordo-liberalizem daje prednost stabilnosti cen. Uravnavani kapitalizem pa nima tako enosmerne teoretične opore, ekonomisti pa se pri tem nanašajo predvsem na institucionalne strukture in dinamiko nemškega gospodarstva. Globalizacija pri tem pogledu pomeni večjo odvisnost delodajalcev od aktivne kooperacije usposobljenih zaposlenih ter večjo ranljivost na industrijske konflikte. Uravnavani kapitalizem razlaga uspešnost nemškega gospodarstva s poviševanjem proizvodne produktivnosti prek investiranja v kapital, s fleksibilnostjo in nadgrajevanjem znanja.

Predstavniki ordo-liberalizma raje govorijo o napredni komunikaciji, medtem ko predstavniki uravnavanega kapitalizma o koordinaciji (Dyson, 2001, str. 141, 142). Tako sta pri ordo-liberalizmu ECB in zvezna banka odgovorni za stabilnost cen, zvezna vlada za fiskalno konsolidacijo ter zaposleni in sindikati, podprti z ustreznimi vladnimi politikami tržne liberalizacije, za rast in zaposlenost. Če eden izmed teh akterjev ni uspešen, potem to pomeni probleme tudi za druge. Pri uravnavanemu kapitalizmu pa je bistvena koordinacija, posebej pri postavljanju plač.

Ordo-liberalizem in uravnavani kapitalizem se razlikujeta tudi pri obravnavi časovne prilagoditve spremembam. Prvi zagovarja hitro prilagajanje spreminjajočim se pogojem na trgu. Drugi se zavzema za počasno, inkrementalno in nedramatično spremembo. Prilagajanje

³⁹ Enabling state.

je povezano tudi s ciklom volitev. Tako se stranke največkrat postavljajo za uravnavanim kapitalizmom, preden pride do volitev; najbolj oddaljeni od zveznih volitev, kot so zvezna banka in profesionalni ekonomisti, pa so po večini za liberalne rešitve. Nenazadnje so obe usmeritvi našli tudi različne institucije, ki ju podpirajo. Ordo-liberalisti so zastopani v zvezni banki⁴⁰, so profesionalni ekonomisti v svetu ekonomskih svetovalcev⁴¹ ter zvezno ekonomsko in finančno ministrstvo, politično podporo pa so dobili pri FDP. Glavni zagovorniki uravnavanega kapitalizma so postali delodajalci, sindikati in zvezno ministrstvo za delo in socialne zadeve. Politično podporo pa prihaja s strani SPD in socialnega odbora CDU-ja.

Znotraj posamezne usmeritve je zaznati tudi razhajanja. Tako se ordo-liberalci ne morejo odločiti med liberalizacijo finančnih trgov ter med zahtevami monetarne in finančne stabilnosti. Tako je ordo-liberalist gledano z minimalnega vidika Ernst Welteke, predsednik zvezne banke, gledano z maksimalnega vidika pa Otmar Issing, bivši glavni ekonomist zvezne banke in sedanjí glavni ekonomist ECB. Predstavniki uravnavanega kapitalizma pa se razhajajo predvsem pri menjalnih in nemenjalnih sektorjih. Menjalni sektorji so namreč direktno podvrženi globalizaciji, enotnemu trgu in EMU-ju ter zahtevajo spremembe v smeri večje decentralizacije in fleksibilnosti. Nemški model vsebuje asimetrično in implicitno makroekonomsko politiko koordinacije, kar pomeni, da pogajanja o plačah lahko vplivajo na obrestne mere in zato na investicije in zaposlenost. Za ordo-liberalce je koristen transmisijski mehanizem monetarne politike, ki daje možnost, da usposobljeni pogajalci za plače racionalno sprejmejo odločitve centralne banke in jih vgradijo v svoje strateške kalkulacije.

4.2 Schröder vs. Schmidt

Kot politično zamisel je nemški model uporabljal kancler Helmut Schmidt, ki je s tem pojmom opisoval ekonomski uspeh Nemčije do leta 1980, ko se je Nemčija uspešno upirala dvema naftnima šokoma in imela vrsto drugih kvalitét, kot so donosnost investicij na dolgi rok, visok delež kapitala na zaposlenega, zanesljivost in odličnost produktov, poudarek na izobraževanju, sodelovanje pri inovacijah, zviševanje konkurenčnosti z zniževanjem stroškov dela, socialni mir na delovnem mestu, uravnoteženost proračuna ter uveljavljenost nemške znamke. Schmidt je na ta način upravičil svojo vlogo odličnega managerja ter pridobil privržence za svojo stranko – SPD.

Dvajset let po Schmidtovem vodenju ministrskega sveta je na mestu kanclerja zopet politik iz vrst SDP-ja, in sicer Gerhard Schröder, ki pa mu mnogi očitajo vrsto pomanjkljivosti (Dyson, 2001, str. 136). V nasprotju s Schmidtom Schröderju manjka odličen managerski stil ter neomajnih idej. Poleg tega je Schröder nagnjen k reševanju mikroekonomskih zadev, medtem ko makroekonomske prepušča zveznemu finančnemu ministru Hansu Eichlu. Kljub temu pa obstaja tudi neka bistvena skupna značilnost, in sicer prilagajanje napetosti in sovražnosti znotraj nemškega modela ter vzpodbujanje sprememb znotraj omejitev, ki jih le

⁴⁰ Bundesbank.

⁴¹ Sachverständigenrat.

ta postavlja. Tudi okolje, v katerem je deloval Schmidt, je drugačno od tega, v katerem deluje Schröder. Združili sta se obe Nemčiji z visoko strukturno nezaposlenostjo na vzhodu ter velikimi fiskalnimi transferji na zahodu. Priča pa smo tudi nadaljnji globalizaciji z vzpostavitvijo enotnega evropskega trga ter liberalizacijo dobrin, storitev, trga kapitala ter dela. Tako se je Schmidt posvečal predvsem inflacijskim pritiskom, medtem ko se Schröder sooča s pomembnimi reformami na ponudbeni strani, povezanih z globalizacijo, novo ekonomijo, skupnim trgom, evrom ter širitvijo na vzhod. Razlika je tudi v tem, da se v zadnjem času poudarja benchmarking ter širjenje idej, ki so bile uspešne tudi v drugih državah. Nemčijo pa tudi ne moremo več izolirati od dogajanj v celotni Evropi.

Schröder se razlikuje od Schmidta tudi v političnem pristopu. Schmidt je podedoval ekonomsko politiko, ki je bila pogojena z dvema obdobjema gospodarskega čudeža, zmožen pa se je bil učiti tudi iz napak takratnih predsednikov vlad v Franciji in Italiji. V nasprotju s tem je Schröder naredil veliko političnih napak ob združevanju Nemčije in pri zapoznelih strukturnih reformah. Vendar niti ideološko niti pragmatično Schröder ni bil pripravljen opustiti nemškega modela, prav nasprotno, želel ga je oživiti. Nemški model je bil namreč cenjen kot *proces kooperacije in koordinacije*, ki je omogočil velik kapital na zaposlenega in produktivnost na delovno uro, usposobljeno delovno silo in vzdrževanje delovnih stroškov na ravni, ki podpira uspeh Nemčije kot proizvodnega izvoznika (Dyson, 2001, str. 150).

Schmidt in Schröder se razlikujeta v generacijskem zaledju, osebnosti, stilu vodenja ter v nekaterih političnih argumentih. Kljub temu pa se oba strinjata v oceni nemškega modela ter v mejah, znotraj katerih lahko sprožita ekonomsko reformo. Pri obeh je bila tudi prisotna določena mera pragmatizma, s katero sta skušala prilagajati nemški model razmeram, kar pa je bila tudi kritika maksimalistov ordo-liberalcev, ki so kritizirali pomanjkanje poguma. Glavna prednost obeh kanclerjev je kombinacija dogovorjene *ekonomske spremembe* z ekonomsko varnostjo *javnomenjskih raziskav*. Schröder se je predstavil kot *kancler reforme*, da bi se tako ločil od Kohla, ki je predsedoval Nemčiji v času slabitve gospodarstva. Vendar pa Schröder ni imel jasnega programa ekonomske reforme (Dyson, 2001 str. 145), temveč je bolj manager priložnosti reformiranja nemškega gospodarstva z glavnimi nemškimi gospodarskimi voditelji. Torej lahko rečemo, da pa je Schröder dal velik pomen gospodarstvu samemu in je znal prisluhniti njegovim potrebam po spremembah. Je namreč prekaljen politični manager z raznovrstnimi procesi sklepanja dogovorov, človek arbitraže, ki lahko poseže vmes pri različnih polemikah, ki zna izgubiti in tudi trdno stati na svojih stališčih. Njegove spretnosti so predvsem vidne v časovni dimenziji ekonomske reforme, znal je namreč predvideti, kdaj je ustrezno, da ukrepa, kako naj si reforme sledijo in tudi kako povečati in zadržati tempo reform. Njegov stil kot managerja tega procesa je umirjen, družaben in neformalen. Njegova prednost ni v tem, da bi obvladoval makroekonomske postavke, temveč politična sposobnost, da pragmatično usmerja med različnimi elementi znotraj nemškega modela. Tako je prikazal sposobnosti odličnega odvetnika in ne tako kot Schmidt odličnega ekonomista. Schröder ni zaupal sporu med novo-keynesianci okoli Lafontaine in ordo-liberalci in se je raje posvetil pragmatizmu in mikroekonomskemu vidiku uravnavanega kapitalizma ter političnemu in predstavitvenemu

managementu elementov nemškega modela. Do marca 1999 se je Schröder bojeval za prevlado nad ekonomsko politiko z Lafontainom, ki je prevzel o tem glavno besedo v koaliciji kot finančni minister in predsednik SPD-ja. Lafontainova glavna zahteva je bila makroekonomska politika koordinacije, ki bi povezala ECB in zvezno banko z bolj učinkovito uporabo managementa povpraševanja, da bi tako povečali rast in znižali nezaposlenost. Torej je bil proti tradicionalni osnovi prilagoditve med ordo-liberalizmom in uravnanim kapitalizmom. Spremembo je Schröder uvedel z ustanovitvijo zveze za delo⁴², da bi dosegel mikroekonomsko ponudbeno reformo v pogajanjih z delodajalci in sindikati. Svoje delo je Schröder nadaljeval kot predsednik stranke po letu 1999, ko je Lafontaine izstopil. Sveženj reform se je začel s fiskalno konsolidacijo in veliko davčno reformo. Schröder je s svojimi ekonomskimi reformami v ospredje postavil uravnani kapitalizem. Nova vlada je bila hkrati soočena z tretjo stopnjo EMU-ja in uvajanjem evra. Enotna monetarna politika, vodena s strani ECB, je pomenila potencialno šibkejšo koordinacijo kolektivnih pogajanj s strani monetaristov. Monetarna politika ECB ni nujno najboljša za nemško gospodarstvo, zato je bila koordinacija plač toliko bolj pomembna za Schröderjevo vlado kot sredstvo vzdrževanja domače inflacije, brzdanja stroškov na enoto dela in zagotavljanja konkurenčnosti.

Schröder je kontroliral časovni potek reform tako, da je kot prve predstavil reforme, ki so politično najmanj kompleksne in najcenejše, zato davčna reforma pred pokojninsko in reformo trga dela. Izkazal se je za liberalca, ker je podpiral davek na kapitalski dobiček za medsebojna lastništva, uvedbo privatnih pokojninskih zavarovanj, ki naj bi dopolnjevala državni socialni sistem, in ker je tudi stal za pogajanj o liberalnem prevzemnem kodeksu pri ponudbi Vodafona, da prevzame Mannesmann. Da je uravnani kapitalist, pa je dokazal z zavzemanjem za Holzmann in Preussag, z regulacijo deljenega in začasnega dela in z razširitvijo svetov delavcev v manjša in srednje velika podjetja. Schröderjevo znanje ni bilo v tem, da jasneje definira nemški model, kar je bila vloga Schmidta, bilo pa je v tem, da pragmatično vodi ekonomsko reformo znotraj spremenljive se strukture priložnosti in omejitev, ki jih ponuja nemški model.

Höpner skuša v svojem delu prikazati protislovno obnašanje strank in pravi, da obstajajo pomembne razlike med levico in desnico kar se tiče reforme vladanja tako v Nemčiji kot v evropskem parlamentu. SPD tako zagovarja večjo liberalizacijo kot CDU. To velja za transparentnost, odgovornost poročanja vodstva podjetja nadzornemu svetu, za nemško mrežo podjetij, za moč bank in za zakonodajo o prevzemih. Höpner ponuja dve razlagi za protislovno vedenje strank. Prva zadeva spremembo idej levice. V času Weimerske republike so namreč SPD in sindikati zagovarjali uravnani kapitalizem. Po drugi svetovni vojni pa so spremenili svoj pogled. Druga razlaga pa se nanaša na pomembnost konflikta za kontrolo managementa. Za ta konflikt velja, da zaposleni in manjšinski delničarji oblikujejo koalicije proti managementu in da naraščajoča moč delničarjev krepi vlogo sveta delavcev oziroma soodločanja (Höpner, 2003, str. 34–37).

⁴² Alliance for jobs.

4.3 Agenda 2010

Z Agendo 2010 je vlada sprejela vrsto reform socialne varnosti. Najbolj bistvene so reforme na trgu dela, ki temeljijo na vodilu »subvencioniraj in zahtevaj«⁴³ in na novo opredeljujejo odnos socialne varnosti in samoiniciativnosti nezaposlenih. K temu spada tudi sprejeto osnovno varstvo, ki dokončno ločuje pomoč za brezposelnost in socialno pomoč. Agenda 2010 naj bi predvsem prenovila nemški socialni sistem. Gre za to, da se vzpostavi osnova financiranja pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja ter zavarovanja za oskrbo. Z julijem 2005 stopi v veljavo trajnostni faktor pokojninske reforme, ki zagotavlja, da se v primeru manjšega števila vplačil osnova stabilizira. Kar se tiče zdravstvene politike, so si zdravstvene blagajne pridobile določena finančna odstopanja, v sistemu zdravstvene oskrbe pa plačajo člani brez otrok 0,25 % točk več kot ostali.

5 Institucionalne spremembe

Beyer in Höpner dokazujeta, da se je nemška različica kapitalizma spremenila v bolj tržno usmeritev zaradi simultane delovanja komplementarnih dogodkov. Po njunem mnenju komplementarnost ni samo faktor stabilnosti, temveč je pomembna tudi v času sprememb. Ti dogodki so: a) umik države iz gospodarstva na račun privatizacije, b) strateška preusmeritev velikih bank od hišnih bank k investicijskemu bančništvu, ki je povzročil odvezo in prekinitev vezi z industrijskimi podjetji, c) povečana delniška (shareholder) usmeritev podjetij in d) prekinitev trajnosti nemške podjetniške zakonodaje, ki je podpirala in pospeševala model deležnikov (stakeholder model) ter razbitje mreže »Deutschland AG« (Beyer, Höpner, 2003, str. 2).

Lützeva pa meni, da spremembe v vladanju niso samo posledica zunanjih šokov, temveč so tudi posledica novih strukturnih pogojev. Preobrate v nemškem modelu opisuje s tremi vrstami institucionalnih sprememb (Lütz, 2003, str. 37, 38):

- 1.) obstoječe institucije so razpuščene in nadomeščene z novimi (predvsem na finančnem področju),
- 2.) obstoječe institucije se ohranjajo po obliki, spreminjajo pa se po vsebini in funkcije (velja za industrijske odnose, soodločanje, socialne pakete),
- 3.) obstoječe institucije se povezujejo z novimi (mrežne povezave).

5.1 Spremembe na trgu dela

Zaradi množične brezposelnosti je nemško gospodarstvo zapadlo v recesijo, ki je vodila v destabilizacijo sistema. Enostavno ni več dovolj zaposlenih, ki bi financirali socialno mrežo, število upravičencev pa se je povečalo. Vlada je zato v letu 2000 že znižala pokojnine in uvedla tudi druga znižanja socialne varnosti z Agendo 2010. Agenda sprejema vrsto reform

⁴³ Pravilo „subvencioniraj in zahtevaj“ pomeni, da vlada z različnimi programi pospešuje in subvencionira razvoj, hkrati pa tudi zahteva, da se spremembe uvedejo.

na trgu dela in reform zaposlovanja, ki jih je predlagala Hartzova komisija. Glavni predlogi Hartzove komisije so (Grahl, Teague, 2004, str. 568):

- 2) reforma oddelka zveznega ministrstva za zaposlovanje,
- 3) pospeševanje samozaposlitve in dela za določen čas,
- 4) znižanje zavarovanj v primeru brezposelnosti in zaostritev pogojev sposobnosti,
- 5) precejšnje zmanjšanje udeležencev v programih zaposlovanja.

Hartzova komisija in Agenda 2010 naj bi bila prva koraka v odmiku Nemčije od socialnega tržnega modela (Grahl, Teague, 2004, str. 569). Z reformami želi vlada preprečiti togost in nefleksibilnost, ki vlada na trgu dela.

V okviru trga dela obravnavam tudi soodločanje. Vprašanje, ki si ga zastavljajo v Nemčiji, je, kako soodločanje vpliva na gospodarstvo in kakšna je njegova prihodnost. Nekatere empirične študije kažejo, da ima soodločanje negativen vpliv na uspešnost podjetij (Jürgens, Rupp, 2002, str. 13). Podjetja, ki delujejo pod MitbestG, naj bi imela 5 % znižanje ROE. Prav tako naj bi bila tržna vrednost podjetij do 24 % višja, če ne bi bila uvedeno soodločanje. Nasprotno trdijo zagovorniki soodločanja. Zakon naj ne bi imel nasprotnih učinkov na cene. Zaradi sveta delavcev naj bi bilo zmanjšano odpuščanje, povečali pa naj bi se stroški zaradi institucionalnih dogovorov. Avtorji si tudi niso enotni, ali so sveti delavcev dobri ali slabi za konkurenčnost. Obstoječi sveti delavcev naj ne bi imel vpliv na neto zaslužke, medtem ko naj bi imel statistično pomemben negativen vpliv na dobičkonosnost. Pozitiven vpliv naj bi imel na produktivnost in inovacije produktov, vendar pa negativnega na inovacije procesov (Siebert, 2004, str. 12, 13).

Jürgens in Rupp menita, da je tudi v zadnjem času soodločanje še močno prisotno, vendar pa nekatere nove usmeritve zmanjšujejo pomen soodločanja. Prvič, preusmeritev proizvodnje v tujino in preskok v storitveno ekonomijo zmanjšujeta moč sindikatov. Drugič, razprave o vladanju v podjetjih na evropski ravni in drugih širših ravneh ne upoštevajo v večji meri nemške prakse. Vse to počasi vodi k temu, da v marsikaterem podjetju zaposleni niso zastopani niti v nadzornem odboru niti ne obstaja svet delavcev. V letu 1994/1995 je bilo 60,5 % takih podjetij (Jürgens, Rupp, 2002, str. 46).

Nasprotno pa naj bi se po mnenju Grahla in Teagueja z zakonom, sprejetim leta 2001, pomen soodločanja sčasoma celo povečal (Grahl, Teague, 2004, str. 566). Zakon naj bi upošteval različnost organizacij, poenostavil pa naj bi tudi postopke izvolitve predstavnikov zaposlenih v svet delavcev.

Podjetja so učinkovita, če so zaposleni motivirani; kadar odločitve ne prihajajo z vrha, temveč se o njih govori. Za to pa je soodločanje pogoj. Razvoj soodločanja je staro več kot 150 let (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2003, str. 7, 13). Vendar pa se ga nekatera vodstva podjetij želijo znebiti. Zato so nekatera podjetja (Aventis, EADS) preselila svoj sedež iz Nemčije. Evropsko sodišče je namreč novembra 2002 dovolilo podjetjem iz drugih evropskih držav, da v Nemčiji delujejo brez soodločanja.

5.2 Spremenjena vloga bank in trga kapitala

Banke je prek finančnih in prodajnih trgov odločno zaznamovala globalizacija in internacionalizacija. Finančni trg je najbolj liberaliziran trg, prav tako so se prodajni trgi strnili in banke se morajo usmerjati na globalen trg. Za ohranitev in izboljšanja konkurenčnega položaja so velebanke v Nemčiji skušale povečati svojo prisotnost najprej z domačimi združitvami, nato pa tudi z internacionalnimi partnerji. Tako je bilo več poskusov združitvev⁴⁴. Med redkimi uspešnimi je združitev Bayerische Hypotheken- und Wechselbank ter Bayerische Vereinsbank v Hypo Vereinsbank AG (leta 1998). Allianz AG pa je prevzela Dresdner Bank AG (leta 2001). Sam proces združevanja pa prinaša tudi pomanjkljivosti predvsem za hišne banke, ki jih je pri financiranju pričel nadomeščati dereguliran kapitalski trg. To lahko označimo kot finančno emancipacijo nebančnega sektorja. Vendar pa izgubo finančne vloge banke nadomeščajo z investicijskim bančništvom, s katerim sicer tveganja naraščajo.

Zaradi združevanja podjetij se je lastniški delež večinskih lastnikov še povečal. Zmanjšal se je delež manjšinskih lastnikov. Do julija leta 2000 je davčna zakonodaja omejevala prodajo deležev z davkom na iztržek od prodaje, ki pa je bil z reformo od leta 2002 ukinjen. To je pomenilo, da so se tudi banke umikale iz gospodarstva in da so izgubile svojo dosedanjo vlogo posrednika med državo in gospodarstvom. Banke so izgubile na moči pri financiranju, udeležbi na premoženje in pri osebni prepletenosti, vendar pa kljub temu ostajajo pomemben del nemškega modela.

Banke se prilagajajo nastalemu položaju. Preusmerile so se v investicijsko bančništvo, od »potrpežljivega kapitala« v delničarski model (Jürgens, Rupp, 2002, str. 32). Pri tem se čedalje bolj oblikuje križno lastništvo bank in zavarovalnic. Privatne banke so znižale število sedežev v nadzornih svetih v obdobju 1986 do 1993 s 144 na 99. Pričele so se obnašati kot pokojninski in investicijski skladi. Začele so ustanovljati podružnice, ki upravljajo s sredstvi banke. Deutsche Bank je ustanovila DB-Investor. Medtem pa je DWS⁴⁵ postal vodja razvoja delničarskega modela. O tem so mnenja avtorjev so različna. Degg (Jürgens, Rupp, 2002, str. 33) meni, da se je v mnogih pogledih nemškemu sistemu uspelo prilagoditi pritiskom konvergence ali harmonizacije, hkrati pa je našel pot, kako ohraniti stare vzorce. Kot primer navaja banke, ki so znižale lastniške deleže v industrijskih podjetjih in zmanjšale svojo vlogo pri vladanju, vendar pa se sistem notranje kontrole podjetij nadaljuje, ker druga velika nemška podjetja kupujejo deleže druga v drugem. Nemške komercialne banke so povečevale svoj vpliv, tako da sta Deutsche in Dresdner banka prevzeli trgovske banke v Londonu, Deutsche Bank pa se je združila z Bankers Trust. Nemška vlada je pridobila dovoljenje Evropske unije za privilegiranost javnih bank, vendar pa je Schröder privolil tudi nekaterim zahtevam privatnih komercialnih bank. Izvzete so bile od obdavčenja dobičkov, bančni in

⁴⁴ Neuspešne združitve so bile Deutsche Bank AG in Dresdner Bank AG (leta 2000), Dresdner Bank AG in Commerzbank AG (leta 2000) ter Hypo Vereinsbank AG in Commerzbank AG (leta 2002).

⁴⁵ DWS je investicijski sklad Deutsche Banke, ustanovljen leta 1956, in je največja evropska investicijska družba.

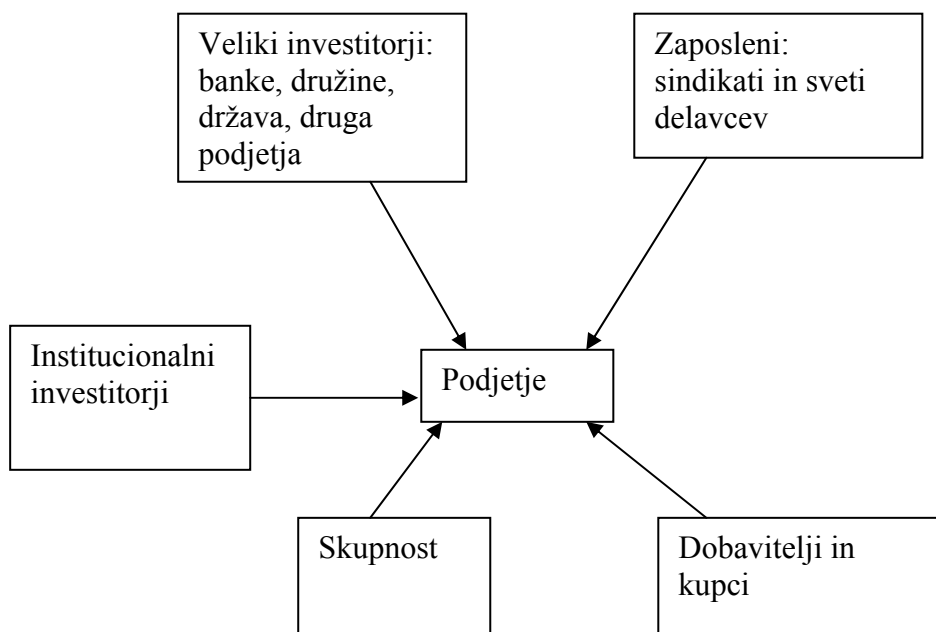
finančni nadzor pa je bil dan na novo oblikovanemu zveznemu nadzornemu organu finančnih trgov in ne zvezni banki, poleg tega pa je bil privatni pokojninski sistem podprt kot dodatno sredstvo javnemu pokojninskemu sistemu.

Reineckova govori o internacionalizaciji finančnih trgov in globalizaciji ter o prilagajanjih, ki jih je morala uvesti Nemčija. Pravi, da je politika soočena s težko izbiro med podpiranjem liberalizacije v anglo-ameriškem stilu organizacije trga in med branjenjem posebnih značilnosti nemške socialne tržne ekonomije, ki temelji na industrijskem demokraciji in korporativni socialni odgovornosti. Reineckova je mnenja, da nemški uravnavani tržni sistem ne bo popolnoma konvergirala z anglo-ameriškim liberalno tržnim sistemom. Vseeno pa mora Nemčija rešiti predvsem problem brezposelnosti, kar lahko zahteva ostro zmanjšanje socialnih pravic, deregulacijo trga dela in prilagoditev nemškega modela bolj tržnemu orientiranemu sistemu (Reineck, 2004, str. 29, 30).

5.3 Spremenjen način vladanja v nemških podjetjih

Tradicionalno je bil za Nemčijo značilen deležniški sistem vladanja (stakeholder), vendar se je ta model začel spreminjati. Vitols meni, da vendarle ne moremo govoriti o tem, da je delniški (shareholder) model nadomestil deležniški (stakeholder) model. Bolj verjetno je nastal »razširjen deležniški model« z vključitvijo institucionalnih investitorjev v tradicionalen model. Na ravni prakse pa naj bi bil uveden pogajalski model med različnimi deležniki, ki pa je z enim očesom usmerjen k povečanju vrednosti delničarjev. Ta nemška različica se razlikuje od anglo-ameriške prakse zaradi tega, ker se je potrebno o »vrednosti za delničarje« pogajati z razširjeno koalicijo deležnikov (Vitols, 2003b, str. 1, 2). Po Vitolsu obstajajo tri možnosti kombinacije deležniškega modela z modelom delničarstva. Prva možnost je, da je vpliv institucionalnih investitorjev dovolj velik in lahko govorimo o konvergenci obeh modelov. Druga možnost je, da je vpliv institucionalnih investitorjev premajhen in se tradicionalni deležniški sistem ni spremenil. Tretja možnost pa je, da je prišlo do hibridnega modela deležnikov, kjer so nekateri elementi modela deležnikov ostali nespremenjeni, se pa kombinirajo z elementi delniškega modela. Vitols meni, da so se zgodile spremembe v modelu deležnikov in jih na ravni institucij razlaga kot »razširjeni deležniški model«, v praksi pa kot »pogajalski model vrednosti za delničarje« (negotiated shareholder value) (Vitols, 2003a, str. 2).

Slika 5: Razširjen deležniški model



Vir: Vitols, 2003, str. 8.

Tudi mednarodna tržna konkurenca, državni ukrepi deregulacije finančnih trgov in nemški management po mnenju Eggertove uveljavljata nekatere značilnosti delniškega modela (Eggert, 2004, str. 14).

5.3.1 Lastništvo proti nadzoru v nemških podjetjih

Za Nemčijo je še vedno značilno koncentrirano lastništvo in močan nadzor⁴⁶. Več kot polovica kotiranih nemških podjetij ima lastnika, ki ima v lasti več kot 50 % pravic. 82 % kotiranih podjetij ima velikega delničarja, ki kontrolira več kot 25 % glasovalnih pravic. Vendar pa je povprečna velikost drugega največjega delničarja majhna in znaša 7,4 % (Goergen et. al., 2004, str. 37).

Kot smo videli, imajo v precej koncentriranem lastništvu nemških korporacij pomembno vlogo država in banke, na moči pa pridobivajo druge finančne institucije. Največje lastniške svežnje imajo še vedno nemška vlada, tuje vlade, banke in zavarovalnice. Nadzor pa veliki lastniki pridobijo tudi drugače. Zaradi različnih vrst delnic (navadne, preferenčne) namreč ločujemo med lastništvom in nadzorom podjetij. Neglasovalne delnice so praviloma v lasti manjših, družinskih podjetij in ne smejo preseči 50 % kapitala. Med različnimi možnimi načini pridobivanja večjega nadzora (mnogovrstne glasovalne delnice, voting caps, proxy voting, veliki svežnji delnic, piramide, križna lastništva, pogodbeni kontrolni dogovori, osebne spojitve, dual class delnice) sta v Nemčiji v uporabi še proxy glasovanje in delnice

⁴⁶ Glej Prilogo 5 (Lastništvo in nadzor).

dvojnega razreda (dual class delnice), pri čemer imajo delnice B-razreda manj volilnih pravic kot delnice A-razreda.

Vsi veliki delničarji pa skupaj kontrolirajo 47 % tržne vrednosti kotiranih podjetij. Povprečna tržna vrednost svežnja delnic velikega delničarja je 950 mio DM, mediana je 93 mio DM. Banke, vlada in zavarovalnice sicer upravljajo z manj (98) svežnji kot industrijska podjetja in posamezniki (319), vendar pa kontrolirajo več tržne vrednosti (247 nasproti 142 mrd DM). Zaradi nepopolnega poročanja, predvsem bank in skladov, ni mogoča popolna transparentnost kontrole nad tem, kdo dejansko nadzira nemške korporacije. Identiteta posameznikov, ki stojijo za velikimi delničarji, ni popolnoma jasna.⁴⁷ Tudi križno lastništvo in proxy voting največkrat nista razkrita. Največjih pet bank (Deutsche Bank, Dresdner Bank, Bayerische Vereinsbank, Commerzbank, Bayerische Hypo) kontrolira 7,22 % vse kotirane tržne vrednosti podjetij, prvih pet industrijskih podjetij 4 %, prvih pet družin in voting poolov 1,21 %, prvih pet vladnih agencij 6,71 %, prvih pet holdingov in investicijskih družb 1,82 %, prvih pet posameznikov 2,54 %, prvih pet skladov 0,64 % in prvih pet zavarovalnic (Allianz, Müncher Rück, AMB, CKAG, General Re) 7,4 %.

Bo delničarski sistem nekoncentriranega lastništva in nadzora prek trga kapitala premagal tradicionalni nemški koncentrirani sistem nadzora? Razmere v Nemčiji so na tem področju še dokaj nepregledne. V borznem indeksu DAX je bilo pred letom 1996 vključenih 32 podjetij vključno z Continental in Metallgesellschaft, po letu 1996 pa sta ti dve podjetji izpadli iz indeksa. 20 od 32 DAX podjetij je izdalo le delnice na prinositelja, ki delujejo po principu ena delnica en glas. Becht in Böhmer (Becht, Böhmer, 2001, str. 129) pokažeta, da je povprečen volilni sveženj delnic za podjetja, ki so izdale neglasovalne ali imenske delnice, pomembno večji od podjetij, ki se ravnaajo po principu ena delnica en glas. Vendar pa DAX podjetja niso reprezentativna za celoten nemški trg, katerega povprečen sveženj je 52,1 %. Večina svežnjevev na borzo uvrščenih podjetij je v individualni lasti (205 od 648) in v lasti industrijskih podjetij (180). Banke si lastijo 77 svežnjevev in zavarovalnice 34. Veliki delničarji kontrolirajo 70 % glasov in samo 46 % tržne vrednosti vseh na borzo uvrščenih podjetij. Največji sveženj glasovalnih pravic imajo industrijska podjetja - 30 %, nato individualni lastniki -15 % in dve holding družbi - 11 %. Banke (5 %) in zavarovalnice (2 %) nimajo velike kontrole, če ne upoštevamo proxy votinga. Tudi za tržno vrednost je vzorec podoben. Številke sicer lahko precej zmanjšajo resnično kontrolo, ki jo imajo veliki delničarji, posebej banke in zavarovalnice, saj že 50 % glasovalnih pravic prinaša popolno kontrolo in ker prvih pet velikih delničarjev (Allianz, Münchner Rück, Deutsche Bank, Dresdner Bank in Bayerische Vereinsbank) skupno kontrolira večino glasovalnih pravic drug v drugem. Vendar pa skupna kontrola ne zahteva obveznega poročanja. Prvih deset velikih delničarjev kontrolira 22 % kotirane tržne vrednosti, dejanska tržna vrednost pa je še višja, če upoštevamo križna lastništva. Rečemo lahko, da je glasovalna moč v nemških podjetjih še vedno močno koncentrirana. Številke podcenjujejo dejansko koncentracijo glasovalne moči

⁴⁷ Identiteta posameznikov je jasna le, če so zastopani kot kategorija delničarji posameznik ter družina in zaposleni, ki skupaj držijo 15 % vseh glasovalnih pravic in samo 5,6 % tržne vrednosti kotiranih podjetij.

zaradi proxy votinga bank, ki je obratno sorazmerna z velikostjo svežnja delnic in navzkrižnim lastništvom (Barca, Becht, 2001, str. 142, 143).

5.3.2 Zakonska podlaga vladanju in ukrepi za izboljšanje vladanja v nemških podjetjih

Nemški pravni sistem je zapleten⁴⁸ in zakonske spremembe je težko uveljaviti. Vendar pa je mogoče reči, da na področju vladanja podjetij v zadnjem času prihaja do nekaterih sprememb. Na tem področju velja omeniti zakon o kontroli in transparentnosti, zakon o imenskih delnicah, zakon o transparentnosti in publiciteti ter vladno komisijo za vladanje (Zvezno ministrstvo za pravosodje, 2005). Prav tako je Nemčija vključena v pravni sistem Evropske zveze, ki pomembno vpliva na dogajanja v Nemčiji.

Tako je na evropski ravni *CEPS* sprejel priporočila za vladanje, in sicer tako konkretna priporočila za pravna določila kot tudi navodila o dobrih primerih. Priporočila za pravna določila se pri tem osredotočajo na harmonizacijo strukture delniških družb, na minimalne zahteve pri združitvah in prevzemih in na evropski zakon o delničarstvu. Podpirajo pa tako shareholder (anglo-ameriški) pristop kot tudi tradicionalne vrednote, kot je na primer sklepanje konsenza, ki pa je mednarodno neobičajen. Podpirajo pa tudi polnomočno pravico bank do glasovanja.

Pobudo za spremembo zakonodaje o vladanju je dala SPD, ki je želela zmanjšati vpliv bank; zaradi upora podjetij in bank pa zakon, ki ureja področje *kontrole in transparentnosti* v podjetjih, KonTraG (1998), ni veliko spremenil odgovornosti nadzornih svetov ali povečal transparentnost. Glavne uvedene spremembe so bile princip »ena delnica, en glas«; skupščina sama sprejme svoj dnevni red; prepoved pravice glasovanja podjetja predstavnikov kapitala v nadzorni svet pri hitro se spreminjajočih delničarjih; možnost sklepa skupščine, da odkupi do 10 % osnovnega kapitala podjetja; največje število mandatov v nadzornem svetu je 10, pri čemer predsedstvo šteje dvojno; nadzorni svet se sreča najmanjkrat štirikrat letno (prej dvakrat); banke ne morejo zastopati strank na skupščinah preko »proxy voting«, če stranke posedujejo več kot 5 % delež, razen v izjemnih primerih. Zakon je tudi bolj vzpostavil shareholder model. Država se je na podlagi KonTraG-a pomaknila iz funkcije kontrole in jo prepustila internim in tržnim mehanizmom. Zakon je dovolil odkup lastnih delnic. Uveden pa je bil tudi sistem upravljanja tveganj, ki pa je zaradi nekaterih neuspešnih primerov (Holzmann) vprašljiv.

Tudi *OECD* je sprejel principe za vladanje, ki so sestavljeni iz petih poglavij. Prvo se ukvarja s pravicami delničarjev, drugo z enakopravnostjo delničarjev (pravilo »ena delnica, en glas« ni bilo dobro sprejeto), tretje z vlogo Stakeholderjev pri vladanju (soočila sta se tradicija – soodločanje in sindikati – z anglo-ameriškim Shareholder pristopom), četrto z razkritji in transparentnostjo, zadnje poglavje pa s kvaliteto in odgovornostjo nadzornega

⁴⁸ Glej Prilogo 6 (Nemški pravni sistem in sprejemanje zakonov).

sveta oziroma Board of Directors. V Nemčiji se je leta 1999 pod predsedstvom Romana Herzoga, bivšega zveznega predsednika, in Hansa Tietmeyerja, bivšega predsednika zvezne banke, ustanovila komisija za nadaljnji razvoj vladanja, vendar je bila ta kmalu razpuščena. Veliko članov iz Herzog-Tietmeyerjeve komisije je svoje delo nadaljevalo v vladni komisiji za vladanje. Razen vladne komisije za vladanje je bil pred tem ustanovljen še Berlinski iniciativni odbor GCCG, ki se je zatem združil s *temeljno komisijo za vladanje*⁴⁹. Cilj GCCG je bil po anglosaškem vzoru sestaviti kodeks za vodenje in kontrolo podjetij. Temeljna komisija za vladanje je leta 2000 nato sestavila kodeks dobre prakse za nemško vladanje. Zvezni kancler Gerhard Schröder je leta 2000 ustanovil že omenjeno 21-člansko *vladno komisijo I za vladanje*, ki predstavlja prvo uradno politično iniciativo po sprejemu KonTraG-a. Vladna komisija I naj bi izhajala iz primera Holzmann, hkrati pa naj bi upoštevala globalizacijo in internacionalizacijo kapitalnih trgov. Vladna komisija I je izdala analizo vladanja in poročilo, ki ga je predala zveznemu kanclerju in ki je bilo osnova za kasnejši *zakon o transparentnosti in publiciteti* (TransPuG).

Vladni komisiji I je septembra 2001 sledila *vladna komisija II* (Crommova komisija), ki je bila ustanovljena na pobudo takratne zvezne ministrice za pravosodje Herte Däubler-Gmelin in katere naloga je bila sestaviti kodeks vladanja. *Kodeks vladanja* je stopil v veljavo 26. februarja 2002, spremenjen je bil 21. maja 2003, pregledajo in po potrebi dopolnijo pa ga praviloma enkrat letno. Cilj kodeksa je v povzetju pomembnih področij prava podjetij in uporaba dobrih praks. Kodeks je razdeljen na sedem poglavij. Prvo je preambula, v kateri je povzet zakonsko določen dvojni sistem vodenja z upravo in nadzornim svetom. V drugem poglavju je določena vloga delničarjev in skupščine, v tretjem je obravnavano sodelovanje med upravo in nadzornim svetom. Četrto poglavje obravnava upravo, kamor spada tudi nagrajevanje, ki je bilo tarča velikih diskusij in za kar so sprejeli več priporočil, in sicer individualno objavo nagrad upravi in nadzornemu svetu, zgornjo mejo za delniške opcije, objavo vrednosti delniških opcij, objavo sistema nagrajevanja na internetu, obveščanje skupščine o sistemu nagrajevanja (Vladna komisija za vladanje, 2005). Peto poglavje obravnava nadzorni svet, šesto transparentnost, sedmo pa finančno poročilo in zaključno revizijo (Zvezno ministrstvo za pravosodje, 2005).

Zakon o transparentnosti in publiciteti (TransPuG) je stopil v veljavo julija 2002 in upošteva priporočila vladne komisije I in II, zadeva pa področje upravljanja z delnicami in bilancami. Skupščine so lahko vodene multimedijsko, pravice skupščine in nadzornega sveta so nasproti upravi okrepljene. Zakon vključuje tudi kodeks vladanja, pri čemer pa celoten kodeks ni zakonsko obvezujoč, temveč morajo podjetja letno navesti, v kolikšni meri se držijo kodeksa po principu »comply or explain«. Že v prvem letu uvedbe kodeksa je anketa pokazala, da je le-ta v veliki meri uresničen. Tako bo 90 % od 30 podjetij v DAX-u (27 podjetij) v prihodnje upoštevalo 59 od 62 priporočil, približno 75 % podjetij (22) bo upoštevalo vse, razen enega priporočila, in 46,7 % (14) podjetij bo upoštevalo vsa priporočila kodeksa (Vladna komisija za vladanje, 2005). Že ob drugi izdaji kodeksa pa so

⁴⁹ Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel on CG).

priporočila v celoti upoštevala Commerzbank, Infineon, Metro, Schering in ThyssenKrupp. Vendar pa je na primer Deutsche Bank sprejela svoja pravila vladanja; glavna kritika je bila, da upravni odbor ne more vseh odločitev sprejemati skupaj.

5.3.3 Vladanje na primerih

5.3.3.1 Združitev Mannesmann AG in Vodafone Airtouch

Sovražen prevzem Mannesmanna je prelomen za nemški razvoj vladanja. Mannesmann je imel 30000 zaposlenih in 40 milijard DM prometa, medtem ko je Vodafone imel 12600 zaposlenih in 11 milijard DM prometa. 15 let staro podjetje je prevzelo 109 let staro podjetje. V mnogih pogledih gre za precedenčni primer. Bilo je prvič, da pri tako velikem industrijskem prestrukturiranju nemška hišna banka ni imela večjega vpliva. Šlo je za direktno soočenje stare in nove ekonomije, saj je bil Mannesmann v zadnji fazi prestrukturiranja. Ponudba Vodafone je bila čista zamenjava delnic.

Gre za sovražen prevzem nemškega koncerna Mannesmann AG s strani britanskega telekomunikacijskega podjetja Vodafon. Mannesmann je bil ustanovljen leta 1887 in je bil eno izmed najstarejših nemških podjetij. Ob združitvi sta se soočila anglo-ameriški shareholder pristop in kontinentalno evropski stakeholder pristop. Mannesmann je bilo prilagodljivo, dobro strukturirano in inovacijam odprto podjetje, bilo je tudi edino podjetje, ki je po reformi leta 1989 od zveznega ministrstva za pošto in telekomunikacije dobilo licenco za izgradnjo in uporabo mobilnega omrežja. Podjetje je predstavljalo tipične značilnosti nemškega modela, od soodločanja in načina odločanja vodstva (usmerjeno na dolgoročno rast in na novo tehnologijo) do vpliva finančnih institucij in države preko članstva v nadzornem svetu, čeprav finančne institucije in država niso imele deleža v podjetju. Vodafone pa predstavlja vodilno podjetje v anglo-ameriškem svetu z vplivnim CEO Chrisom Gentom, ki pa ne raste organsko, temveč preko nakupov drugih podjetij.

Pojavila sta se dva pogleda na prevzem, in sicer liberalni in konzervativni. Liberalni pravi, da globalizacija s seboj nujno prinaša prevlado nekaj mednarodnih skupin, konzervativni pa, da sovražni prevzemi ne spadajo v socialno tržno gospodarstvo, ki je bilo uspešno petdeset let, in da potrebujemo evropske zakone, ki bi jih preprečili. Vlada in zvezni kancler Schröder sta zavzela protekcionistično stališče in sta bila restriktivna do prevzema. Vendar pa je odločilno besedo imel urad za konkurenčnost Evropske unije in ne nemška vlada. Urad za konkurenčnost in njegov predsednik Mario Monti pa je zavzel liberalno stališče do prevzema. Že novembra 1999 je Vodafone prijateljsko poskušal izvesti prevzem, vendar mu takrat ni uspelo, predvsem zaradi neuskklajene cene prevzema. Delničarjem Mannesmanna so ponudili tudi zamenjavo delnic za Vodafone delnice. Končno nemškim velebankam ni uspelo povečati deleža in Vodafone je izvršil prevzem za ceno ca. 360 milijard DM. Javnost pa je močno kritizirala veliko odpravnino, ki jo je dobil Esser, predsednik uprave Mannesmanna.

Nemška politika je do tega primera sčasoma postajala vedno manj protekcionistična, in sicer zaradi več razlogov. Prvi razlog je bil nov odnos javnosti do tržnega kapitalizma, ki se je nagibal k rešitvi, ki jo ponuja trg. Nadaljnji vzroki so bili v pripravljenosti Vodafona, da upošteva razlike in soodločanje ter bi se v primeru, ko bi želeli prodati del podjetja, posvetovali s svetom delavcev. Prav tako so se zavezali k ohranitvi delovnih mest. Urad za konkurenco EU je po prevzemu zahteval prodajo določenih delov Mannesmann tretjemu največjemu britanskemu mobilnemu operaterju, saj bi sicer nastala prevelika tržna moč. Ker je to Vodafone storil, je urad odobril prevzem. Vodafone je leta 2000 prodal tudi dva poleg telekomunikacij največja področja Mannesmann: avtomotizacijo in obdelavo jekla. Čeprav Schröder ni konkretnije omejeval združitve, pa je kasneje ustanovil komisijo, ki se je ukvarjala s kulturo združitve in prevzemov⁵⁰. Komisija je sprejela smernice, ki so veljale za finančni potek. Naraščal pa je pritisk Evropske unije na Nemčijo, saj je evropska komisija vztrajala, da je urejenost združitve in prevzemov ključni element pri vzpostavljanju skupnega kapitalskega trga do leta 2005. Čeprav je bilo za Mannesmann značilno močno soodločanje in močno zastopan sindikat, je bil prevzet.

5.3.3.2 Kriza podjetja Philipp Holzmann AG

Vzroki za krizo podjetja Philipp Holzmann AG so večplastni. Iskati jih gre v vsesplošni oslavitvi gradbeništva na ravni poslovne politike, pa tudi v kontrolnem mehanizmu med predsedstvom, nadzornim svetom in bankami. Že leta 1997 so zaradi težav izvedli prestrukturiranje podjetja, ki je vključevalo varčevanje in prodajo deleža, kar pa ni bistveno izboljšalo situacije. Holzmann AG je bilo konec leta 1999 še vedno največje nemško gradbeno podjetje s 13 mrd DM prometa in 40 000 zaposlenimi. Krizo je sprožila prevelika zadolženost podjetja pa tudi poseganje podjetja na do tedaj neznana poslovna področja v tujini. Brez podpore upnikov v večini bank, ne bi mogli preprečiti nelikvidnosti. Prav zaradi odnosa med bankami in Holzmann AG je ta primer pomemben za nemški model. Deutsche Bank je prevzela vlogo hišne banke in je sodelovala s finančnimi sredstvi, drugim največjim deležem (15 %) in predsednikom nadzornega sveta. Tudi druge velebanke, kot so HypoVereinsbank, Commerzbank in Dresdner Bank, so bile velike upnice. Ko so že uvedli postopke prisilne poravnave (Holzmann I), se je vmešala občinska, deželna in zvezna politika, ki je iskala možnosti preživetja za Holzmann. Na ponovnem srečanju bank upnic so potrdili koncept sanacije podjetja. Država pa je podjetju namenila 150 mio DM posojila pri kreditnem zavodu za obnovo in 100 mio DM v obliki poročstva. Zaradi pomoči države se je podjetje vsaj začasno obdržalo, je pa bil zato pri komisiji EU odprt pravni postopek. Glavna kritika je bila, da pomoč ni bila minimalna. Pravila EU namreč ne dopuščajo subvencij. Komisija EU je prišla do sklepa, da bi bila škoda zaradi propada podjetja večja, kot je popačenje trga zaradi subvencije. To je vzpodbudilo banke, da so podprle sanacijski program. Deutsche Bank je povečala svoj delež na 29 %, vendar pa so hkrati iskali tujega investitorja, ki bi omogočil obstoj Holzmann AG. Leta 2002 je bil drugič uveden postopek

⁵⁰ Fusions- und Übernahmekultur.

prisilne poravnave (Holzmann II). Čeprav so nekateri politiki SPD-ja zahtevali ponovno reagiranje države, se to ni zgodilo, zaradi česar se zdi, da se je okreplil neoliberalizem.

6 Sklep

V različnih zgodovinskih obdobjih se je nemški model gospodarskega razvoja prilagajal spremembam v okolju. Vendar še nikoli ni bil pred tako preizkušnjo, kot je ravno danes. Stebri tradicionalnega nemškega modela, soodločanje, vloga bank in stil planiranja in odločanja vodstva se spreminjajo z različno hitrostjo. Najhitreje se spremembe dogajajo na finančnem področju, kar pa ima močne posledice za vladanje. Menim, da je ravno globalni trg postavil nemški model pred veliko preizkušnjo. Znašel se je v krizi in potrebno ga je prilagoditi. Kljub temu Jacobi, Keller in Müller-Jentsch zagovarjajo, da je nemški model eden izmed najbolj stabilnih in prilagodljivih modelov v zahodnem svetu. Prihodnost modela pa naj bi bila odvisna od treh dejavnikov, in sicer od 1) združitve Nemčije in dolgotrajnega procesa učenja, 2) razkoraka v produktivnosti med japonskimi in nemškimi podjetji ter od 3) učinkov enotnega evropskega trga (Jacobi, Keller, Müller-Jentsch, 1992, str. 265, 266, 267). Dolgo časa se je nemški model res upiral pritiskom zunanjega sveta in se je uspešno prilagajal, dolgotrajni zunanji in notranji pritiski pa so povzročili, da se je zlomil. Zmanjšala se je zaposlenost, na kateri je temeljil. Konkurenčnost nemških podjetij ni bila več zagotovljena. Nemška podjetja zaradi neprilagojene zakonodaje niso več uspešno nastopala na svetovnem trgu. Ne gre torej le za konkurenco med podjetji, temveč za konkurenco med socio-ekonomskimi sistemi.

Nemčija je zato, da bi zagotovila boljše pogoje poslovanja, v zadnjem času izvedla vrsto reform, vrsta reform pa jo še čaka. Menim, da je bilo potrebno uvesti spremembe in da je tudi nadaljnje prilagajanje potrebno. Vendar se ne strinjam, da bi morala Nemčija popolnoma opustiti stakeholder sistem, saj so pomembni vsi deležniki, ne samo delničarji, ki prisegajo na dobiček in vrednost podjetja. Predvsem so poleg delničarjev pomembni tudi zaposleni, ki vlagajo v podjetje svoje ideje in znanje. Prav zato bi bilo potrebno do določene mere ohraniti soodločanje. Vendar pa pri soodločanju naletimo na klasičen konflikt. Na eni strani pripomore k skladnosti podjetja, hkrati pa upočasnjuje hitrost sprejemanja odločitev in inovacij ter niža zanimanje investitorjev. Zato je potrebno najti pravo mero oziroma kompromis.

Glavna pomanjkljivost nemškega modela, tako soodločanja in vloge bank kot tudi velikih delničarjev, je nezmožnost sprejemanja hitrih odločitev. V tem je anglo-ameriški sistem boljši. Prav zaradi neučinkovitosti in krize so se začele odvijati določene spremembe v nemškem modelu, ki stremijo k spremembi modela. Avtorji pa si niso enotni, ali lahko govorimo že o koncu nemškega modela ali ne. Po mojem mnenju nemški model kljub določenim spremembam zaenkrat še ohranja svoje glavne značilnosti. O koncu nemškega modela tudi ne moremo govoriti tako hitro, čeprav se zaradi svoje uspešnosti anglo-ameriški model hitro vsiljuje. O koncu nemškega modela bomo po mojem mnenju lahko govorili, če

bo zagovornikom anglo-ameriškega sistema uspelo povsem spremeniti tudi nemške managerje in zaposlene. To bodo povedale naslednje generacije, škoda pa bi bilo, da bi bil zanje nemški model le mit.

Literatura

1. Agenda 2010, Deutschland bewegt sich. Berlin : Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2004. 62 str.
2. Aoki Masahiko : The Co-operative game theory of the firm. Oxford : Clarendon Press, 1986. 214 str.
3. Balling Morten, Hennessy Elizabeth, O'Brien Richard : Corporate Governance, Financial Markets and Global Convergence. London : Kluwer Academic Publishers, 1998. 336 str.
4. Barca Fabrizio, Becht Marco: The control of Corporate Europe. New York : Oxford University Press, 2001. 331 str.
5. Beyer Jürgen, Höpner Martin : Corporate governance and the disintegration of organized capitalism in the 1990s. West European Politics, London, 26(2003), 4, str. 179 – 206.
6. Braun Hans-Joachim : The German Economy in the Twentieth Century, The German Reich and the federal Republic. New York : Routledge, 1990. 279 str.
7. Cho Chansoo: Manufacturing a German model of liberal capitalism : The political economy of the German cartel law in the early postwar period. Journal of International and Area Studies, Seoul, 10(2003), 1, str. 41 - 57.
8. Davidson Paul. , Kregel J.A. : Economic Problems of the 1990s, Europe, the Developing Countries and the United States. Aldershot : Brookfield, 1991. 288 str.
9. Deutsches Stabilitätsprogramm, december 2004. Berlin : Bundesministerium der Finanzen, 2004b. 58 str.
10. Die Steuerpolitik der Bundesregierung, Grafische Darstellungen, Internationale Vergleiche. Berlin : Bundesministerium der Finanzen, 2004. 27 str.
11. Dyson Kenneth : The German Model Revisited : From Schmidt to Schröder. German Politics, Bradford, 10(2001), 2, str. 135 - 154.
12. Edises A. W. : The Wolkswagen Group. Boston : Harvard Business School, 1985, str. 4-28.
13. Eggert Verena : Shareholder Value Orientation and HRM in Germany : Will the German Production Model Prevail. London : London school of economics and political science, 2004. 40 str.
14. Fohlin Caroline : The history of Corporate Ownership and Control in Germany. Baltimore : University of Chicago Press, 2004. 73 str.
15. Ferner Anthony et al. : Industrial Relation in the new Europe. Oxford : Blackwell, 1992. 640 str.
16. Geld und Geldpolitik 2004/2005. Frankfurt : Deutsche Bundesbank, 2005. 164 str.
17. Goergen Marc, Manjon Miguel C., Renneboog Luc : Recent Developments in German Corporate Governance. Bruxelles : European Corporate Governance Institute, 2004. 46 str.
18. Grahl John, Teague Paul : The German model in danger. Industrial Relation Journal, Oxford, 35(2004), 6, str. 557 – 573.
19. Haselbach Dieter : Autoritärer Liberalismus und Soziale Marktwirtschaft. Baden-Baden : Nomos, 1991. 362 str.

20. Hofheinz Paul : When will Germany come back? . Fortune, New York, 129(1994), 7, str. 114 – 116.
21. Höpner Martin : European Corporate Governance Reform and the German Party Paradox, Köln : Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 2003. 45 str.
22. Jacobi Otto, Keller Berndt, Müller-Jentsch Walther : Germany : Codetermining the Future. Industrial Relations in the New Europe, Oxford, 35(1992), 6, str. 218-269.
23. Jürgens Ulrich, Rupp Joachim : The German System of Corporate Governance Characteristics and Changes. Berlin : Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2002. 70 str.
24. Kandil Magda : On differences between East and West Germany : 1970-1990. International Journal of Social Economics, Bradford, 28(2001), 3, str. 248.
25. Kwon Hyeong-ki : The German Model Reconsidered. German Politics & Society, Oxford, 20(2002), 4, str. 48 - 72.
26. Koch Klaus-Uwe : Infoblatt Kurze Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Gotha : Klett – Verlag, 2003. 12 str.
27. Koch Klaus-Uwe : Infoblatt der Kalte Krieg. Gotha : Klett Verlag, 2004. 2 str.
28. Korte Karl-Rudolf : Das politische System der Bundesrepublik Deutschland. Politikwissenschaft, Paderborn, 2003, 4, str.67-98.
29. Kogut Bruce, Walker Gordon : Restructuring or Disintegration of the German Corporate Network: Globalization as a Fifth Column. Ann Arbor : William Davidson Institute, 2003. 28 str.
30. Kranjc Janez: Nemška pravna terminologija, besedila. Ljubljana : Pravna fakulteta 2001. 118 str.
31. Lütz Susanne : Governance in der politischen Ökonomie. Köln : Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 2003. 45 str.
32. Manow Philip, Seils Eric : The Employment Crisis of the German Welfare State. West European Politics, London, 23(2000), 2, str.137 - 161.
33. McCahrey Joseph A., Moerland Piet, Raaijmakers Theo, Rennenboog Luc : Corporate Governance Regimes, Convergence and Diversity. Oxford : Oxford University Press, 2002. 696 str.
34. Mitbestimmung- ein gutes Unternehmen, oktober 2003. Berlin : Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2003. 279 str.
35. Monatsbericht des BMF februar 2005. Berlin : Bundesministerium der Finanzen, 2005. 131 str.
36. Monatsbericht des BMF 2005, dezember 2004. Berlin : Bundesministerium der Finanzen, 2004a.
37. Monatsbericht April 2005. Frankfurt : Deutsche Bundesbank, 2005. 138 str.
38. Parnell Martin F. : Globalization, Eastern Germany and the "Mittelstand". European Business Review, London, 99(1999), 11, str. 32.
39. Prašnikar Janez : Workers' participation and self-management in developing countries. Westview Press : Boulder, 1991. 156 str.
40. Prašnikar Janez et al. : Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 415 str.

41. Regierungskommission: Deutscher Corporate Governance Kodex. Berlin :
Regierungskommission, 2003. 13 str.
42. Reinecke Juliane : The Convergence of the German Corporate Governance System with
the Anglo-American Model: Does focusing on Shareholder Value Philosophy put an end
to the German Social Model? 33 str.,
[<http://dss.ucsd.edu/~vcrawfor/Reinecke04Essay.pdf>], 2004.
43. Siebert Horst : Economic and Political Governance in Germany's Social Market
Economy. Kiel : Kiel Institute for World Economics, 2004. 57 str.
44. Smith Mitchell P. : Europe and the German Model : Growing Tension or Symbiosis?
German Politics, Bradford, 10(2001), 3, str. 119 - 140.
45. Stanovnik Tine : Javne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 237 str.
46. Streek Wolfgang : German Capitalism : Does it Exist? Can it survive? . Köln : Max-
Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1995. 28 str.
47. Stützel Wolfgang et al. : Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft, Zeugnisse aus
zweihundert Jahren ordnungspolitischer Diskussion. Bonn, 1981. 484 str.
48. Zogbaum Heidi : Crisis in Germany's social market economy. Quadrant, Balmain,
41(1997), 5, str. 19 – 23.
49. Vitols Sigurt : Die Deutsche Variante einer angloamerikanischen Praxis. Berlin :
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2003. 17 str.
50. Vitols Sigurt : Negotiated Shareholder Value : The German Version of an Anglo-
American Practice. Berlin : Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2003a. 24
str.
51. Weihrich Heinz : Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany
with the TOWS Matrix - an alternative to Porter's Model. European Business Review,
Bradford, 99(1999), 1, str.9.
52. Wever Kirsten S. , Allen Christopher S. : Is Germany a Model for Managers? Harvard
Business Review, Boston, 70(1992), 5, str. 36 - 42.
53. Wilson H. W. : Central Europe's model bank. The Economist, 332(1994), str. 12.
54. Witt Ulrich : Germany's "Social Market Economy". Independent Review, Swan Way,
6(2002), 3, str. 365 – 375.
55. Wust Christian : Vom »Modell Deutschland« zum »System der Corporate Governance«,
Die Neugestaltung des Verhältnis von Staat und Wirtschaft. Hamburg : Diplomica, 2003.
94 str.

Viri

1. Abkürzung NVA und DDR. [<http://www.nva-fallschirmjaeger.de/militaerisches/abkuerzungnvaundddr/index.HTML>], 9. 3. 2005.
2. Nemčija (Izvozno okno) Predstavitev države. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki], 9. 3. 2005.
3. Nemčija (Izvozno okno) Pregled gospodarskih gibanj. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], 9. 3. 2005.
4. Nemčija (Izvozno okno) Ukrepi vlade. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=ukrepi_vlade&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade], 9. 3. 2005.
5. Nemčija (Izvozno okno) Zunanja trgovina. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=zunanja_trgovina&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina], 9. 3. 2005.
6. Nemčija (Izvozno okno) Napoved gospodarskih gibanj in ukrepov vlade. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=napoved_gospodarskih_gibanj&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=napoved%20gospodarskih%20gibanj%20in%20ukrepov%20vlade], 9. 3. 2005.
7. Nemčija (Izvozno okno) Statistični indikatorji. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji&offset=-2], 9. 3. 2005.
8. Nemčija (Izvozno okno) Poslovna zakonodaja. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=poslovna_zakonodaja&drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki&podnaslov=poslovna%20zakonodaja], 9. 3. 2005.
9. Arbeitslosenstatistik ab 2005: Höhere Zahlen aber nicht mehr Arbeitslose. (Bundesregierung). [<http://www.bundesregierung.de/artikel-413.721512/Arbeitslosenstatistik-ab-2005-.htm>], 9. 3. 2005.
10. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. [http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_Bundesrepublik_Deutschland,definition.htm], 9. 3. 2005.
11. Geschichte der DDR, Vorgeschichte 1945 – 1949. [http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_DDR._Vorgeschichte_1945-1949,definition.htm], 9. 3. 2005.
12. Geschichte der DDR, Aufbau des Sozialismus 1949 – 1961. [http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_DDR._Aufbau_des_Sozialismus_1949-1961,definition.htm], 9. 3. 2005.

13. Geschichte der DDR, Stabilisierung 1961 – 1970.
[http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_DDR._Stabilisierung_1961-1970,definition.htm], 9. 3. 2005.
14. Geschichte der DDR, Stabilität und Krise 1971 – 1980.
[http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_DDR._Stabilit%EA4t_und_Krise_1971-1980,definition.htm], 9. 3. 2005.
15. Geschichte der DDR, Krise und Ende 1981 –1990.
[http://www.matheboard.de/lexikon/Geschichte_der_DDR._Krise_und_Ende_1981-1990,definition.htm], 9. 3. 2005.
16. Gesetzgebung in der BRD.
[http://members.fortunecity.de/allochio/Referate/Gesetzgebung_in_der_BRD/body_gesetzgebung_in_der_brd.html], 12. 2. 2005.
17. Bundesministerium der Finanzen, Privatisierungserlöse seit 1986.
[<http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage19240/Privatisierungserloese-seit-1986.pdf>], 1. 3. 2005.
18. Bundesministerium der Finanzen, Investment und Vermögen, Grundlagen.
[<http://www.bundesfinanzministerium.de/Investment-und-Vermoeegen/Grundlagen-.527.2114/Artikel/index.htm?printView=y>], 1. 3. 2005.
19. Bundesministerium der Finanzen, Finanz- und Steuerpolitik stabilitäts- und wachstumsgerecht gestalten. [<http://www.bundesfinanzministerium.de/Finanz-und-Wirtschaftspolitik/Grundlagen-der-Finanzpolitik-.444.2192/Artikel/index.htm?printView=y>], 1. 3. 2005.
20. Bundesministerium der Finanzen, Update of the German Stability Programme.
[<http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage22666/Update%20Stabiprogr%200104%20EN.pdf>], 1. 3. 2005.
21. Bundesministerium der Finanzen, Grundlagen der Wirtschaftspolitik.
[<http://www.bundesfinanzministerium.de/Finanz-und-Wirtschaftspolitik/Grundlagen-der-Wirtschaftspolitik-.416.2210/Artikel/index.htm?printView=y>], 1. 3. 2005.
22. Bundesministerium der Finanzen, 1.Januar 2005, Die letzte Stufe der Steuerreform 2000 wird wirksam. [<http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage28869/1.-Januar-2005-Die-letzte-Stufe-der-Steuerreform-2000-wird-wirksam.pdf>], 1. 3. 2005.
23. Zvezno ministrstvo za pravosodje, 2. Corporate Governance Kodex-Konferenz.
[http://www.bmj.bund.de/enid/0,0/Corporate_Governance/2__Corporate_Governance_Kodex_-_Konferenz_ao.html?druck=1], 8. 3. 2005
24. Bundesministerium der Justiz, Kodex-Kommission nimmt heute Arbeit auf.
[http://www.bmj.bund.de/enid/0,0/Corporate_Governance/Kodex-Kommission_nimmt_heute_Arbeit_auf_9f.html?druck=1], 8. 3. 2005
25. Bundesministerium der Justiz, Deutscher Corporate Governance Kodex.
[<http://www.bmj.bund.de/media/archive/367.pdf>], 8. 3. 2005
26. Regierungskommission, Deutscher Corporate Governance Kodex, Mitteilung für die Presse am 21.Mai 2003. [<http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/presse-20030521.html>], 8. 3. 2005.

27. Berlin Initiative for a German Code of Corporate Governance. [www.gccg.de], 16. 4. 2005.
28. Commission on General Principles of Corporate Governance. [www.corgov.de], 16. 4. 2005.
29. Deutsche Bundesbank. [<http://www.bundesbank.de>], 16. 4. 2005.
30. Statistisches Bundesamt. [<http://www.destatis.de>], 16. 4. 2005.
31. Otto von Bismarck, „Founder" of the German Empire. [<http://www.germanembassy-india.org/news/98july/gn07.htm>], 16. 4. 2005.
32. Volkswagen. [<http://www.volkswagen-ag.de/german/defaultIE.html>], 23. 5. 2005.

Priloge

Kazalo Prilog

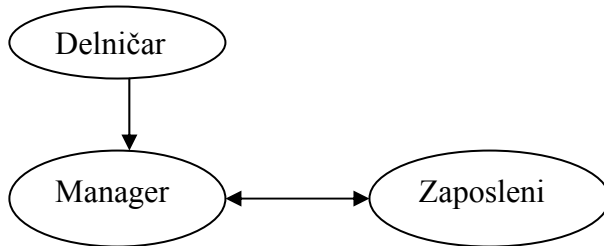
Priloga 1: Pomembne pravne oblike privatnih družb.....	1
Priloga 2: Modeli sprejemanja odločitev.....	2
Priloga 3: Delovno pravno in podjetniško soodločanje.....	3
Priloga 4: Stopnja koncentracije lastništva.....	3
Priloga 5: Lastništvo in nadzor.....	4
Priloga 6: Nemški pravni sistem in sprejemanje zakonov.....	5

Priloga 1: Pomembne pravne oblike privatnih družb

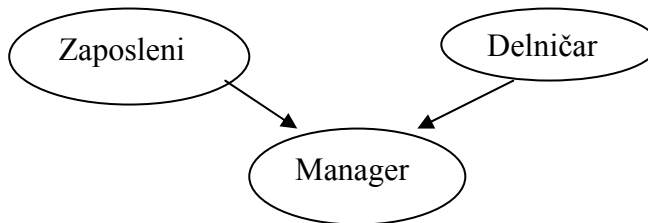
VRSTA	OMEJENA ODGOVORNOST	MINIMALNI KAPITAL (1000 DM)	NAJMANJŠE ŠTEVILO USTANOVITELJEV	NAJMANJŠE ŠTEVILO MANAGERJEV	STOPNJA OBVEZNIH PRAVNIH PRAVIL
Aktiengesellschaft (AG)	Ja	100	1	1	Visoka
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Ja	50	1	1	Visoka
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KgaA)	Ja, splošni partnerji, brez delničarjev	100	5	1	Visoka
Kommanditgesellschaft (KG)	Ja, splošni partnerji brez omejenih partnerjev	-	2	1	Srednja
GmbH ali AG& Co. KG	Ja	50	1	1	Srednja
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Ne	-	1	1	Srednja
Eingetragene Genossenschaft (e.G.)	Ponavadi	0	7	2	Srednja
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	Ne	-	1	1	Nizka
Stille Gesellschaft	Ja	-	-	-	Nizka
Eingetragener Verein (e.V.)	Ja	0	7	1	Nizka
Stiftung	-	-	-	-	Nizka
Banke, vsaka pravna oblika razen izključnega lastništva	Odvisno od pravne oblike	5 milijonov EUR	Odvisno od pravne oblike	2	Zelo visoka

Vir: Barca, Becht, 2001, str. 145.

Priloga 2: Modeli sprejemanja odločitev



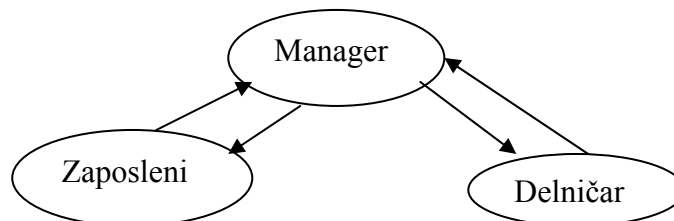
1. Shareholders' sovereignty-cum-collective bargaining model: Manager deluje kot zastopnik delničarja, določene odločitve sprejema skupaj s predstavnikom zaposlenih, določene pa sam.



2. Model soodločanja ali participativni management model: Predstavniki delničarjev in zaposlenih skupaj sprejemajo odločitev ali pa management sprejme odločitev pod skupnim nadzorom delničarjev in zaposlenih.



3. Korporacijski managterski model: Nevtralni management sprejme odločitev, ki poveže in posreduje interese delničarjev in zaposlenih.



3.A. Neomejen managterski model: Neodvisni management sprejme odločitev na podlagi svoje koristi in ob omejitvah, ki jih postavijo delničarji in zaposleni.

Vir: Aoki, 1986, str. 126, 127.

Priloga 3: Delovno pravno in podjetniško soodločanje

Delovno pravno soodločanje	Podjetniško soodločanje
<ul style="list-style-type: none">- Pravica do informacije, do svojega mnenja, do sodelovanja- Predmet: posamezna vprašanja, ki zadevajo delovno razmerje	<ul style="list-style-type: none">- Pravica do sodelovanja z vodstvom podjetja- Predmet: vsa podjetniška vprašanja

Vir: Wust, 2003, str. 10.

Priloga 4: Stopnja koncentracije lastništva

Delež (%)	Razporeditev (%)					
	Nemčija	Francija	ZDA	VB	Švica	Nizozemska
0-4,9	9,5	37,3	95,0	48,6	17,8	23,7
5-9,9	7,8	14,2	3,5	31,0	17,6	30,0
10-24,9	17,8	15,1	1,4	10,5	17,9	9,6
25-49,9	13,9	9,4	0,1	2,6	15,6	10,1
50-74,9	12,9	8,1	-	2,4	8,0	6,8
75-100	38,1	15,8	-	4,9	23,1	19,7
N=100	821	1224	5925	1859	614	603

Nemčija: 650 največjih podjetij (1993), N=821 delničarjev

Francija: 500 največjih podjetij (1997), N=1224 delničarjev

ZDA: 250 največjih podjetij (1997), N=5925 delničarjev

VB: 520 največjih podjetij (1993), N=1859 delničarjev

Švica: 300 največjih podjetij (1995), N=157 delničarjev

Nizozemska: 300 največjih podjetij (1995), N=244 delničarjev

Vir: Jürgens, Rupp, 2002, str. 4.

Priloga 5: Lastništvo in nadzor

		Nadzor	
		Šibka	Močna
Lastništvo	Razpršeno	Razpršeno lastništvo in šibek nadzor	Razpršeno lastništvo in močen nadzor
	Koncentrirano	Koncentrirano lastništvo in šibek nadzor	Koncentrirano lastništvo in močen nadzor

Razpršeno lastništvo in šibek nadzor:

- v ZDA, VB
- prednosti: visoki potencial za diverzifikacijo portfolia in visoko likvidnost, obstoj trga prevzemov
- slabosti: nezadosten nadzor in free riding
- konflikti: management vs. delničarji

Razpršeno lastništvo in močen nadzor:

- države, v katerih delničarji lahko nabirajo proxy glasove, kjer so dovoljene koalicije delničarjev, kjer so izdane neglasovalne delnice in kjer obstajajo piramide, npr. kontinentalna Evropa
- prednosti: nadzor managementa, diverzifikacija portfolia in likvidnost
- slabosti: kršitev principa »ena delnica en glas«, zmanjšana možnost prevzemov
- konflikti: kontrola velikih delničarjev vs. mali delničarji

Koncentrirano lastništvo in šibek nadzor:

- v vsakem podjetju z omejitvami glasovalnih pravic, npr. v nekaterih nemških podjetjih
- prednost: varovanje pravic manjšine
- slabosti: kršitev principa »ena delnica en glas«, slabe spodbude za nadzor, nizke možnosti diverzifikacije portfolia in nizka likvidnost, visoki stroški kapitala
- konflikti: management vs. delničarji

Koncentrirano lastništvo in močen nadzor:

- kontinentalna Evropa, Japonska, v podjetju po prevzemu, v zadnjem času ustanovljena podjetja
- prednosti: visoke spodbude za nadzor
- slabosti: nizka možnost diverzifikacije portfolia in nizka likvidnost, majhne možnosti prevzemov
- konflikti: kontrola velikih delničarjev vs. mali delničarji

Vir: Goergen, Manjon, Renneboog, 2004, str. 37.

Priloga 6: Nemški pravni sistem in sprejemanje zakonov

Nemčija je pravna država, kar pomeni, da deluje na podlagi veljavnih zakonov. Sprejemanje zveznih zakonov je v osnovi določeno v ustavi. Posameznik ne more sam predlagati zakona, za to so pristojne stranke, združenja, organizacije, iniciative. Pogosto predloge na ministrstva ali zvezni svet vložijo zvezne dežele ali pa sama vlada. Ministrstva so razdeljena na oddelke, pododdelke in referate, ki pripravijo osnutke zakona. Na podlagi pisem različnih organizacij in strokovnega znanja pripravijo najprej tako imenovani referenčni osnutek, nato pa sledijo posveti z interesnimi združenji in organizacijami. Tako imajo ta že v tem zgodnjem stadiju vpliv na poznejše zakone. Ker zakoni ponavadi posegajo na področje več ministrstev hkrati, osnutke posredujejo tem ministrstvom. Po posvetovanju z njimi sledi pregled ustavnosti in skladnosti z ostalim pravom na zveznem ministrstvu za pravosodje. Pristojen minister da nato tekst v potrditev kabinetu, ko pa ga le-ta potrdi, gre osnutek v parlament. Ker je Nemčija zvezna država, razdeljena na 16 dežel, ima zvezne in deželne zakone. Pri tem pa velja, da deželni zakon ne sme biti v nasprotju z zveznim zakonom in da zvezno pravo zlomi deželno pravo. Pristojnost države in dežel ureja ustava, ki loči izključno⁵¹ in konkurenčno⁵² sprejemanje zakonov. Na področje izključne pristojnosti države pri sprejemanju zakonov spada na primer tečajna politika, zunanja politika, obramba in državljanstvo. V konkurenčno sprejemanje zakonov pa sodi na primer kazensko pravo, civilno pravo, delovno pravo, gospodarsko pravo (Gesetzgebung in der BDR, 2005). Osnutek zakona lahko predlaga zvezna vlada, parlamentarni poslanci ali zvezni svet. V primeru, ko ga predlaga zvezni svet, mora iti osnutek najprej do zvezne vlade, ki v šestih tednih zavzame stališče in ga predloži parlamentu. V primeru, ko osnutek predlaga vlada, gre le-ta do zveznega sveta, ki prav tako v šestih tednih zavzame svoje stališče, osnutek in stališče nato posredujejo predsedniku parlamenta. Nadaljnja možnost je, da osnutek pripravi frakcija v parlamentu ali najmanj 5 % poslancev, ki osnutek predložijo predsedniku parlamenta. Osnutki zakona se nato preko starešinskega sveta⁵³ pojavijo na dnevnem redu zasedanja parlamenta, ki v treh posvetovanjih sprejme ali zavrne zakon, pri čemer je pomembno, da se na teh treh posvetovanjih zakon še nadalje spreminja. Poleg tega pa je pomembno, ali gre za soglasne⁵⁴ ali za pritožbene⁵⁵ zakone, saj je za soglasne zakone potrebno še soglasje zveznega sveta, za pritožbene pa ne. Soglasje je potrebno pri zakonih, ki zadevajo finance ali pristojnost uprave dežel, in pri zakonih, ki spreminjajo ustavo. Politično odgovornost za zakon sprejmejo pristojni ministri in zvezni kancler, ki podpišeta zakon v primeru, da je skladen z ustavo. Potrjen zakon je nato objavljen v uradnem listu in začne veljati 14. dan po objavi, če ni v zakonu drugače predpisano.

Nemški politični sistem ima dvojni karakter in je na eni strani konkurenčno demokratičen (model konkurence med strankami) in na drugi strani konkordančno demokratičen (model pogajanj v zvezni državi). Značilno zanj pa je tudi, da je z evropsko integracijo in

⁵¹ Ausschließliche Gesetzgebung.

⁵² Konkurrierende Gesetzgebung.

⁵³ Ältesterrat.

⁵⁴ Zustimmungsgesetz.

⁵⁵ Einspruchsgesetz.

globalizacijo izgubil del svoje avtonomnosti in upravljanja. Institucionalni in procesni vidiki političnega sistema so sicer pomembni, vendar pa ne gre pozabiti tudi na politično vsebino predvsem pri implementaciji in evalvaciji družbenega sistema. Prav tako velja tudi za neformalno komunikacijo, vpliv medijev na politiko. Politika predstavitve (referenčna vrednost politike) vedno bolj presega politiko odločitev (nominalna vrednost politike).

Parlamentarni sistem vladanja v Nemčiji nikakor ni statičen. Politične stranke so si ga glede na politično moč prilščale in ga tudi zaznamovale. Celoten sistem pa deluje na demokratični osnovi. Vendar so le zvezni in deželni parlamenti izvoljeni direktno od prebivalstva, prav zato pa igrajo odločilno vlogo v političnem sistemu. Zvezni parlament⁵⁶ oblikuje vladajoča večina in opozicija. Zvezni parlament nato voli zveznega kanclerja, ki ga lahko odstavi z glasovanjem o nezaupnici. Parlament ima torej *funkcijo izbire*. De jure je vlada oblikovana s strani zveznega predsednika na predlog zveznega kanclerja. Pri izbiri kanclerja je končno zvezni parlament vezan na glasovanje volivcev. Skupaj s predstavniki dežel oblikuje zvezni parlament, tako imenovano zvezno skupščino⁵⁷, na kateri volijo zveznega predsednika. Brez sklepa parlamenta ni možno sprejeti zakona, torej parlament opravlja *funkcijo zakonodajalca*. Iniciativo pri tem v večini daje vlada⁵⁸. Zakone lahko namreč predlaga vlada, poslanci (ena frakcija ali 5 % poslancev) ali zvezni svet⁵⁹. Opozicija in večinska frakcija sta vključeni v začetne stadije sprejemanja zakona in v parlamentarnih odborih in komisijah močno spreminjata osnutke zakonov. Da bi se večinska frakcija izrekla proti predlogu vlade, pa je bolj izjema kot pravilo. Parlament danes manj izvaja svojo *kontrolno funkcijo*⁶⁰, ki jo opravlja opozicija, pa tudi interno vlada sama. Kontrolna in zakonodajna funkcija se pogosto lahko ločita le teoretično, saj je sprememba zakonodajnega predloga večkrat interpretirana kot kontrola. Omeniti velja tudi, da je pritisk medijev večji kot pritisk opozicije. Nadaljnja funkcija parlamenta je artikulacijska oziroma reprezentativna funkcija, za katero je značilno, da so delavci in ženske premalo ter uradniki in akademiki preveč zastopani. Prav tako velja, da so pravniki preveč ter naravoslovci, tehniki in samostojni podjetniki premalo zastopani. Specifično za nemški parlamentarni sistem je povzdignjena vloga kanclerja, ki je kot edini predstavnik voljen s strani parlamenta, na njegov predlog so nato s strani predsednika imenovani ministri. Zvezni svet kot nadaljnji organ parlamentarnega sistema v Nemčiji prevzema sicer parlamentarne funkcije, vendar pa po svoji strukturi ni parlament. Člani zveznega sveta so član šestnajstih deželnih vlad, ki pa nimajo osebno odgovornega mandata, temveč imperativni mandat. Zvezni svet je strukturni izvršni organ na zvezni ravni, ki ima pristojnosti kot druga parlamentarna zbornica, saj sodeluje tudi pri sprejemanju zakonodaje. Gre za odnos zvezna vlada, zvezni parlament in zvezni svet, ki imajo praviloma dve različni večini, različen način izvolitve, soodvisnosti in položaj interesov.

⁵⁶ Bundestag.

⁵⁷ Bundesversammlung.

⁵⁸ Približno 75 % sprejetih zakonov nastane izpod peresa vlade. Zato velja kritika, da je parlament sam premalo aktiven.

⁵⁹ Bundesrat.

⁶⁰ Večinoma opozicija pri tem uporablja institucionalna kontrolna sredstva, kot so velika zahteva, mala zahteva, ura vprašanj, aktualna ura in tudi delo v preiskovalnih komisijah.

Po 20. členu ustave ima oblast ljudstvo, vendar se volja ljudstva uresniči preko predstavnikov, ki jih izvoli. Nemčija je opredeljena kot strankarska demokracija. Prisotnost strank v političnem sistemu pa naleti na štiri glavne kritike (Korte, 2003, str. 9):

- financiranje strank (javno financiranje preko davkov se zdi mnogim preveliko, dodatno financiranje preko prispevkov pa daje možnosti zlorabe in je težko preverljivo),
- zloraba moči,
- manjkajoča reprezentativnost strank preko članstva (le 4 % prebivalstva je članov strank, ki pa imajo veliko moč),
- znotrajstrankarska demokracija in izbira vodstva (liste sestavljajo funkcionarji, volivci pa nato volijo liste).

Okrajšave

Kratica	Pomen	Razlaga
AG	Aktiengesellschaft	Delniška družba
APO	Außerparlamentarische Opposition	Zunajparlamentarna opozicija
BRD	Bundesrepublik Deutschland	Zvezna republika Nemčija
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	
BPR	Business process re-engineering	
CEPS	Centre for European Policy Studies	
CG	Corporate Governance	Vladanje
CDU	Christlich-Demokratische Union Deutschlands	Krščanska demokratska stranka
CSU	Car Sharing-Union	
CSSR	Tschechoslowakische Sozialistische Republik	Češkoslovaška socialistična republika
DAX	Deutscher Aktien Index	
DBD	Demokratische Bauernpartei Deutschlands	
DCF	Discounting cash flow	
Demokratischer Aufbruch		stranka demokratičnega odhoda
Deutsche Soziale Union		Nemška socialna unija
DDR	Deutsche Demokratische Republik	Nemška demokratična republika
DM	Deutsche Mark	Nemška marka
DP	Deutsche Partei	
DWK	Deutsche Wirtschaftskommission	
ECB	European Central Bank	Evropska centralna banka
EMU	European Monetary Union	Evropska monetarna unija
EU		Evropska Unija
FDJ	Freie Deutsche Jugend	Svobodna nemška mladina
FDP	Freie Demokratische Partei	
GCCG	German Code of Corporate Governance	
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften	
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands	Komunistična stranka Nemčije
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	
KPdSU	Kommunistische Partei der Sowjetunion (Bolschewiki)	Komunistična stranka Sovjetske zveze
KSZE	Konferenz über Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa	
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	

Kratica	Pomen	Razlaga
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus	
LDPD	Liberal-Demokratische Partei Deutschlands	
M	Mark der Deutschen Demokratischen Republik	
MDN	Mark der Deutschen Notenbank	
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	
Mio	Milijon	
Montan-MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie	
Mrd	Milijarda	
NDPD	Nationaldemokratische Partei Deutschlands	
NÖP	Neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft	Nov ekonomski sistem planiranja in vodenja narodnega gospodarstva
NVA	Nationale Volksarmee	Nacionalna vojska
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus	
RAF	Rotte Armee Fraktion	Frakcija rdeče armade
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe	Svet za medsebojno gospodarsko pomoč
ROE	Return on equity	
SAR	Stock appreciation rights	
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands	Enotna socialistična stranka Nemčije
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands	
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz	
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken	Unija socialističnih sovjetskih republik
Union		unija CDU/CSU
ZK	Zentralkomitee	