

## Internationalisierung der Produktion: neues Aktionsfeld Osteuropa

Behr, Marhild von

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behr, M. v. (1998). Internationalisierung der Produktion: neues Aktionsfeld Osteuropa. In M. v. Behr, & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Globale Produktion und Industriearbeit: Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken* (S. 209-273). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237519>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Internationalisierung der Produktion: Neues Aktionsfeld Osteuropa**

- I. Rahmenbedingungen für die Produktion in Osteuropa
  1. Entwicklung des Wirtschaftswachstums
  2. Sonderstellung „fortgeschrittener“ Reformstaaten
  3. Zunahme der Außenhandelsbeziehungen
  4. Investitionen in östliche Standorte
  5. Motive der Produktionspräsenz
  6. Bevorzugte Regionen
  
- II. Ausweitung der Produktionsstrategien nach Osten:  
Das Beispiel ABB
  1. Übernahme östlicher Standorte
  2. Gegenwärtige und zukünftige Investitionsschwerpunkte
  3. Exkurs: Polen als Beispiel eines wachstumsstarken Reformlands
  4. Bedeutung Polens im Rahmen der östlichen Produktionsstrategien des Konzerns
  5. Rußland als zukünftiger „home market“
  
- III. Östliche Produktionsstätten in transnationalen Netzen
  1. Übernahmeprinzipien und Restrukturierung
  2. Der Fall Zamech
  3. Der Fall Elta
  
- IV. Resümee zur neuen Arbeitsteilung mit Osteuropa

## Vorbemerkung

Wie die jüngsten Entwicklungen in den Ländern Osteuropas<sup>1</sup> erkennen lassen, nimmt seit Anfang der 90er Jahre die Einbindung östlicher Regionen in westliche Produktionsstrategien stark zu. Nach dem Ende des Sowjetregimes und der Öffnung der Grenzen für den Geld- und Warenverkehr haben zahlreiche westliche Unternehmen damit begonnen, nicht nur die Handelsbeziehungen mit den ehemaligen Ostblockstaaten zu intensivieren, sondern dort auch lokal mit eigenen Produktionsstätten präsent zu sein. Die Unternehmen streben damit einen besseren Zugang zu den ehemals vom westlichen Wirtschaftsgeschehen weitgehend isolierten Märkten an und nutzen das niedrige Lohnniveau zur Verbesserung ihrer Kostenstrukturen. Für die deutsche Industrie haben Investitionen in die östlichen Nachbarländer besondere Bedeutung. Im globalen Konkurrenzkampf, in dem es nicht allein um die Sicherung der Märkte, sondern auch um die Aneignung kostengünstiger und qualifikatorisch fortgeschrittener Produktionsstandorte geht, eröffnet sich die Möglichkeit, in unmittelbarer Nähe ein ausgedehntes Hinterland für die Ansiedlung von Produktionsprozessen zu nutzen. Nicht nur Großunternehmen betreiben die Internationalisierung der Produktion in Richtung Osten, auch der Mittelstand folgt dem Trend. Die zunehmende Ostorientierung zieht erhebliche Konsequenzen für westliche Produktionsstandorte nach sich. Sie unterliegen nicht nur einem neuen, von den Niedriglohnländern ausgehenden Konkurrenzdruck. Sie sind auch – zusätzlich zu den ohnedies verstärkten Rationalisierungsmaßnahmen – erhöhten Restrukturierungsanforderungen ausgesetzt, die mit der internationalen Umverteilung von Funktionen und Prozessen einhergehen.

In der öffentlichen Auseinandersetzung um die Ausweitung der Produktionsstrategien nach Osten standen in der Vergangenheit hauptsächlich die Arbeitsplatzverluste infolge von Produktionsverlagerungen im Vordergrund. Während diese Problematik des „Exports“ von Arbeitsplätzen in östliche Nachbarländer unbestritten ist, werden zunehmend auch beschäftigungsstabilisierende Effekte von Auslandsengagements hervorgehoben (vgl. Handelsblatt/1.10.1996). In dieser Perspektive wird häufig

---

1 Der Begriff „Osteuropa“ wird hier – dem politischen Sprachgebrauch entsprechend – als Sammelbegriff für die ehemaligen Ostblockstaaten verwendet. Soweit die Länder Polen, Tschechische Republik, Slowakische Republik, Ungarn und Rumänien gesondert betrachtet werden, sind diese unter der geographischen Bezeichnung „Mittelosteuropa“ zusammengefaßt.

darauf verwiesen, daß es angesichts der veränderten Wettbewerbsbedingungen für viele Unternehmen existenzgefährdend wäre, wenn sie die neuen Möglichkeiten der Markterweiterung und der Mischkalkulation nicht aufgreifen würden. Bezogen auf die quantitative Seite der neuen Ost-West-Arbeitsteilung gilt der Aufbau von Produktionskapazitäten in östlichen Regionen somit auch als eine Chance, den negativen Beschäftigungstrend im Westen zu begrenzen.

In qualitativer Hinsicht scheint die Ost-West-Arbeitsteilung sich ebenfalls nicht in einem einfachen Bild fassen zu lassen. Bisher gilt hauptsächlich eine Perspektive als realistisch, derzufolge im Westen nur mehr komplexe und innovative Produktionsprozesse einschließlich vielfältiger Engineeringfunktionen verbleiben, während im Osten arbeitsintensive Standardprozesse angesiedelt sind und nur einige wenige moderne Produktionsbetriebe existieren, die ihre Aktivitäten auf die kommenden Märkte richten. Jedoch ist diese Form der Arbeitsteilung, die den östlichen Produktionsstätten – verkürzt gesagt – die Funktion „verlängerter Werkbänke“ zuschreibt, auch mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom Umbruch noch keineswegs festgelegt. Vielmehr gibt es zahlreiche Hinweise, daß sich weitere Optionen eröffnen. Deshalb erhebt sich nach wie vor die Frage, welche Stellung hiesige Produktionsstandorte im Rahmen der Ost-West-Arbeitsteilung und unter den Bedingungen transnationaler Unternehmensstrategien einnehmen.

Dieses Themenfeld aufgreifend, behandelt der vorliegende Beitrag zwei Aspekte der Integration östlicher Standorte in westliche Unternehmensstrukturen:

- zum einen die *überbetriebliche* Perspektive der Ausweitung von Produktionsstrategien nach Osten:

Es werden die Entwicklungen der Märkte und der Direktinvestitionen im Osten als Indizien für Charakter und Umfang der Ostengagements betrachtet und die damit verbundenen Motive benannt, die Rückschlüsse auf die neue Ost-West-Arbeitsteilung zulassen;

- zum anderen die *einzelunternehmerische* Perspektive:

Es werden am Beispiel des ABB-Konzerns, der sich stark in Osteuropa engagiert, zunächst die geographischen und produktbezogenen Schwerpunkte bei der Ausweitung der Produktionsstrategien dargestellt. Anschließend werden sowohl allgemeine Prinzipien als auch konkrete Lö-

sungen für die Übernahme östlicher Standorte und die technisch-organisatorische Integration in westliche Unternehmensstrukturen anhand von zwei Fallbeispielen wiedergegeben. Damit werden unterschiedliche Optionen für die Aufgabenzuteilung an östliche Produktionsstätten innerhalb von konzernerneigenen Produktionsnetzwerken erkennbar. In der Analyse dieser Fälle wird auch deutlich, wie östliche Standorte zunehmend an Handlungsfähigkeit in der Marktwirtschaft gewinnen und dadurch eine eher unerwartete Dynamik in der Arbeitsteilung zwischen westlichen und östlichen Produktionsstandorten des Konzerns entsteht.

## **I. Rahmenbedingungen für die Produktion in Osteuropa**

Die Ausweitung transnationaler Unternehmensstrategien nach Osten und die künftige Ost-West-Arbeitsteilung hängen, abgesehen von den niedrigen Lohnkosten als einem bedeutsamen Faktum, in hohem Maße von den Entwicklungsperspektiven der östlichen Länder ab. Dazu zählen zum einen die Entwicklung der politischen Stabilität und zum anderen die Entwicklung der Märkte. Je größer die Wachstumschancen der Märkte, desto höher wird auch das Interesse westlicher Unternehmen sein, sich Marktzugangschancen durch Produktionspräsenz zu sichern.<sup>2</sup>

### **1. Entwicklung des Wirtschaftswachstums**

Das Interesse der westlichen Industrie richtete sich nach dem Ende des kalten Krieges sehr schnell auf die Regionen Osteuropas und auf die dort zu erwartenden enormen Absatzchancen. Allerdings wurde anfangs die Geschwindigkeit zu optimistisch eingeschätzt, mit der sich der Transformationsprozeß vollziehen und das Wirtschaftswachstum ansteigen würden. Der Gegensatz zwischen den hohen Erwartungen an die Reformländer und den tatsächlichen Wachstumschancen kommt in einer internatio-

---

2 Wie eine Gegenüberstellung der Jahre 1991 bis 1995 zeigt, steigen die ausländischen Direktinvestitionen in dem Moment rapide an, in dem ein Reformland ein positives Wachstum des Bruttoinlandsprodukts verzeichnet (UNCTAD 1996a, S. 65 f.).

nal gestellten und für die Mitte der 90er Jahre typischen Frage zum Ausdruck, die auf einen Vergleich mit den kleinen südostasiatischen Tigerstaaten anspielt: „Tigers or Tortoises?“ Entwickeln sich die Reformländer zu Tigern oder Schildkröten? (The Economist 1996, S. 102).<sup>3</sup>

Die Zahlen der vergangenen Jahre lassen keinen Zweifel daran, daß die Reformländer nicht in der Lage waren, sich kurzfristig in Tiger nach fernöstlichem Zuschnitt zu verwandeln:<sup>4</sup> Das Wirtschaftswachstum lag gemessen am Bruttoinlandsprodukt – je nach Region – bei 2 % bis 6 %, demnach weit hinter den zweistelligen Wachstumsraten der Länder Südostasiens. Nach fünf Jahren der Beobachtung ist zu erkennen, daß eher langfristige Wachstumschancen bestehen und von einer weiterhin relativ begrenzten Kaufkraft auszugehen ist. Die Stabilisierungsbemühungen und die Annäherungen an die Verhältnisse westlicher Marktwirtschaften werden andauern. Die institutionellen und wirtschaftlichen Veränderungen werden nicht so sehr in den Jahren direkt nach dem Umbruch, sondern eher langfristig greifen. Als Grund für die Verzögerung der Aufholprozesse gilt dabei u.a. die fehlende Balance von makroökonomischer Stabilisierung und mikroökonomischer Transformation. Vermittelnde Strukturen, wie sie für entwickelte Marktwirtschaften typisch sind, sowie die übrige institutionelle Infrastruktur fehlen weitgehend. „Sowohl die Funktionen des Staates als auch der Unternehmen im Wirtschaftssystem haben sich grundlegend geändert, und für beide ist es schwierig, ihre neuen Aufgaben zu definieren und auszufüllen“ (Potratz, Widmaier 1995, S. 106).

Zum anderen weichen die Entwicklungspotentiale der einzelnen Länder erheblich voneinander ab. Differenzen zwischen den Ländern sind teilweise bereits stark ausgeprägt und werden voraussichtlich noch zunehmen: Erstens sind in den einzelnen Reformstaaten die historisch gewachsenen Rahmenbedingungen – trotz der gemeinsamen Ideologie und der wirtschaftlichen Verflechtungen der Länder untereinander – verschieden.

- 
- 3 Mit ähnlicher Zielrichtung wird z.B. auch die Frage nach den Modalitäten einer „Fitneßkur für kleine Tiger“ gestellt (Oldag 1995).
  - 4 Wie schnell sich für aufstrebende Märkte das Blatt wenden kann, zeigt die jüngste Entwicklung der asiatischen Schwellenländer, die in eine Währungs- und Finanzkrise mit nicht unerheblichen Auswirkungen auch auf das Wachstum der Weltwirtschaft geraten sind. Dennoch bestehen die hohen Wachstumspotentiale der fernöstlichen Märkte fort, und die ehemaligen Tigerstaaten können – wie gegenwärtig prognostiziert – nach Überwindung der Krise eher noch wettbewerbsfähiger werden.

Zweitens werden in Zukunft weitere Faktoren wie Zustand der Kapitalressourcen, Grad der Produktivitätssteigerungen, Entwicklung der Belegschafts- und Qualifikationsstrukturen u.ä. die Wirtschaftsentwicklung beeinflussen. Diejenigen Transformationsstaaten, die ökonomische Reformen, Preisliberalisierung, Marktöffnung und Privatisierung am stärksten vorangetrieben haben, sind auch diejenigen, die sich als erste von dem Umbruch erholen, die am schnellsten ihr Bruttoinlandsprodukt steigern, beschleunigt als Handelspartner an Bedeutung gewinnen und zunehmend für ausländische Investoren attraktiv sind. Aus diesen Gründen stellen sich die Wachstumschancen in den Ländern jeweils sehr unterschiedlich dar. Verallgemeinernde Aussagen für alle Länder Osteuropas sind daher nicht möglich.

## 2. Sonderstellung „fortgeschrittener“ Reformstaaten

Eine besondere Stellung unter den östlichen Volkswirtschaften nehmen die sog. Visegrád-Staaten ein. Mit diesem Begriff werden die Länder Polen, Tschechische und Slowakische Republik sowie Ungarn bezeichnet (nach einem Treffen auf Schloß Visegrád bei Budapest im Februar 1991). Sie gelten gegenüber den Staaten der ehemaligen Sowjetunion, dem Baltikum, Bulgarien, Rumänien und Slowenien als „fortgeschrittene“ Reformstaaten. Ihre günstige wirtschaftliche Entwicklung ist dadurch gekennzeichnet, daß sie relativ früh – Polen 1992, Tschechische Republik und Ungarn 1994 – ein positives Wirtschaftswachstum erreicht haben (UNCTAD 1996a, S. 67).<sup>5</sup> Dennoch ist auch bei ihnen von einem eher längerfristigen Entwicklungsprozeß auszugehen, wobei nach neueren Schätzungen das Wirtschaftswachstum letztlich höher sein könnte als in Westeuropa, weil Mittelosteuropa „weitgehend nicht patentgeschützte Technologievorsprünge der OECD-Länder nunmehr aufholen könne“ (Welfens 1995, S. 25).

In einer detaillierten, an der Harvard University durchgeführten Studie (Sachs, Warner 1996) wird prognostiziert, daß für Tschechien, dem „reichsten“ Land unter den Reformstaaten, ein Wirtschaftswachstum von 7 % pro Jahr zwar möglich sei, aber nur unter der Voraussetzung, daß die

---

5 Rußland hat dagegen im Jahre 1996 eine Abnahme der Wirtschaftsleistung – im siebten Jahr hintereinander – zu verzeichnen (UNCTAD 1996a, S. 66).

Liberalisierung der Wirtschaft weiter voranschreitet und die Sparquote im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt auf das durchschnittliche Niveau der schnell wachsenden Ökonomien in Südostasien<sup>6</sup> ansteigt. Nach dieser Rechnung hätte Tschechien innerhalb von zehn Jahren 70 % des durchschnittlichen Bruttoinlandsprodukts der EU-Länder erreicht.<sup>7</sup> Im Vergleich dazu würde das Land Polen mit bisher 5 % bis 6 % Wirtschaftswachstum für den Aufholprozeß bei unveränderten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen noch einige Jahre länger brauchen, während Ungarn mit bisher ca. 2 % Wirtschaftswachstum – ohne eine grundlegende Veränderung der staatlichen Wirtschaftspolitik – nach derzeitigen Schätzungen nicht in der Lage wäre, jemals das Durchschnittsniveau der EU-Länder zu erreichen.

Prognosen im Rahmen einer Studie des International Monetary Fund (Fischer u.a. 1998) bestätigen die These von der Langfristigkeit der Entwicklungschancen. Hierbei wird angenommen, daß Polen nach ca. 18 Jahren das mittlere Einkommensniveau der ärmeren EU-Länder wie z.B. Griechenland, Irland, Portugal erreicht haben könnte,<sup>8</sup> allerdings auch nur unter der Voraussetzung, daß es gelingt, zukünftig das bestehende, relativ hohe Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte aufrechtzuerhalten sowie den Anteil der Staatsausgaben am Bruttoinlandsprodukt zu halbieren. Für die Gesamtheit Osteuropas schätzt diese Studie, daß der Aufholprozeß etwa eine Generation dauern wird. Bezogen auf die Frage, in welchem Zeitraum die Erfüllung der wichtigsten EU-Beitrittskriterien erreicht sein wird, kommt eine weitere Studie (Quaisser 1995) zu dem Ergebnis, daß die „fortgeschrittenen“ Reformländer in etwa fünf bis zehn Jahren den Kriterien gerecht werden können.

Angesichts der eher langfristigen Entwicklungsperspektiven der Märkte im Osten ist davon auszugehen, daß sich über die Anfangsphase des Umbruchs hinaus Strategien westlicher Unternehmen – und nicht zuletzt Produktionsstrategien – weiterhin auf die benachbarten östlichen Regionen richten. Trotz der andauernden Umbruchsituation und der geringen Kaufkraft bieten sich auch bereits seit Anfang der 90er Jahre vielfältige

---

6 Das heißt auf ca. 30 % statt bisher 20 %.

7 Wenn aber die Wirtschaftspolitik wie bisher fortgeführt würde, wäre Tschechien schätzungsweise nach 23 Jahren auf dem Niveau der EU-Länder angelangt.

8 Zum Beispiel beträgt das polnische Pro-Kopf-Einkommen 1997 ein Drittel des EU-Durchschnitts (Schmid 1997, S. 25).



und umfangreiche Absatzmöglichkeiten auf den östlichen Märkten, die von westlichen Unternehmen aufgegriffen werden.

### **3. Zunahme der Außenhandelsbeziehungen**

Als Indiz für Umfang und Verlauf transnationaler Produktionsstrategien ist die Zunahme der Außenhandelsbeziehungen insofern von Bedeutung, als sich durch verstärkten Export und Import die Geschäftsbeziehungen intensivieren und somit die Kenntnisse über Marktverhältnisse, vorhandene Marktlücken, regionale Produktionsbedingungen, Anzahl und Potentiale von Konkurrenten usw. erweitern. Damit treten auch die Pull-Faktoren für eine eigene Produktion vor Ort klarer hervor und können stärker wirksam werden. Zum anderen führt die Ausweitung des Exports nach Osteuropa häufig zu verstärkten Vertriebsaktivitäten, die in der Gründung unternehmenseigener Vertriebsbüros münden. Diese werden in vielen Fällen nach geraumer Zeit zu „Keimzellen“ für die Produktion vor Ort und tragen somit aktiv zur Umsetzung transnationaler Produktionsstrukturen im Osten bei.

Insbesondere mit den Visegrád-Staaten betreiben westliche Industrieländer einen beachtlichen Handel: „Neben den politischen Vorzügen der Osterweiterung profitiert die EU schon jetzt und voraussichtlich auch in naher Zukunft von den hohen Handelsbilanzüberschüssen mit den Visegrád-Staaten. Maßgebliche Determinanten der Außenhandelsentwicklung waren 1994 und 1995 die westliche Konjunkturbelebung mit ihren positiven Impulsen auf die osteuropäischen Exporte sowie der Wirtschaftsaufschwung in den Transformationsländern, der wachsende Konsum- und Investitionsgütereinfuhren hervorrief“ (Quaisser 1995, S. VII). Währenddessen ließ die tiefe Wirtschaftskrise der GUS-Staaten nur wenig Handelsbeziehungen dorthin aufkommen.

Die Warenströme im Außenhandel entsprechen den jeweiligen Spezialisierungsmustern der Volkswirtschaften. Die westeuropäischen Exporte zeichnen sich Anfang der 90er Jahre durch steigende Kapital- und FuE-Intensität aus; komplexe, innovative Produkte werden in östliche Länder exportiert. Die Importe aus den Ländern Osteuropas beschränken sich im wesentlichen auf Energieträger, Grundstoffe und einfache, arbeitsintensive Teilprodukte. In der Exportstruktur der EU stehen – bezogen auf die Visegrád-Staaten – die Industrieerzeugnisse mit über 88 % der Aus-

führen an erster Stelle. Hierbei sind es Maschinen und Ausrüstungsgüter mit ca. 30 % aller Ausfuhren, die den Spitzenplatz einnehmen (ebd., S. X). Neueren Zahlen von 1996 zufolge scheint sich – bezogen auf die deutschen Außenhandelsbeziehungen – die Exportstruktur zwischen den Volkswirtschaften nicht unverändert fortzusetzen. Es gibt erste Hinweise dafür, daß die Differenzen in den Güterstrukturen tendenziell abnehmen (vgl. Deutsche Bundesbank 1996). Dies verweist auch auf mögliche Veränderungen bei der qualitativen Seite der Arbeitsteilung zwischen den Volkswirtschaften.

Die Bundesrepublik ist unter den EU-Ländern der wichtigste Handelspartner Osteuropas. Ihr Anteil an den gesamten EU-Ausfuhren betrug 1994 etwas über 50 %. Dabei ist die These, Deutschland sei das EU-Mitglied, welches am meisten von der außenwirtschaftlichen Öffnung Osteuropas profitiere, „nur bedingt richtig“, denn auch andere EU-Länder, z.B. die Niederlande, Dänemark, Griechenland, Irland und Spanien, verzeichneten ein hohes Exportwachstum (Quaisser 1995, S. X).

Die eher langfristigen Wachstumschancen, die unterschiedliche Attraktivität der neuen Märkte und die Intensität der Handelsbeziehungen spiegeln sich auch in Umfang und geographischer Ausrichtung der Direktinvestitionen wider.

#### **4. Investitionen in östliche Standorte**

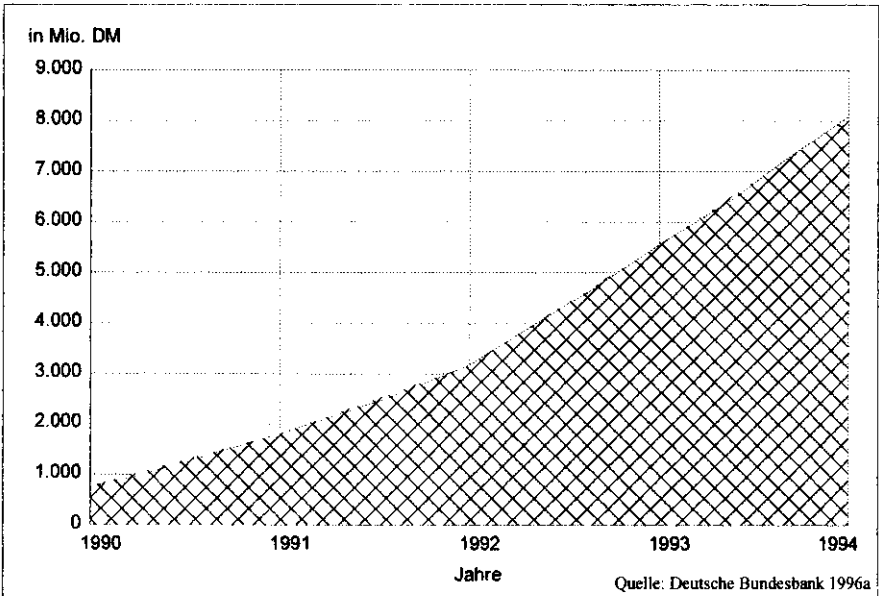
Die Entwicklung der Direktinvestitionen ist die relativ aussagekräftigste Kenngröße für Umfang und regionale Schwerpunkte der nach Osten gerichteten Ausweitung von Produktionsstrategien westlicher Unternehmen.<sup>9</sup> In den statistischen Zahlen zu den Direktinvestitionen sind u.a. auch jene Kapitalanlagen verzeichnet, die die Arbeitsteilung zwischen westlichen und östlichen Produktionsstätten direkt tangieren. Allerdings sind diese Investitionen nicht gesondert ausgewiesen, so daß sich aus den Zahlen nur mittelbar die Entwicklung der Produktionskapazitäten im

---

9 Als Direktinvestitionen gelten hier: zum ersten die Kapitaltransfers für den Aufbau von Betriebsstätten im Ausland, zum zweiten der Erwerb von Unternehmensbeteiligungen im Ausland mit der Absicht, einen maßgeblichen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit zu erhalten, zum dritten die Zuführung neuer Mittel an solche Unternehmen (Winterberg 1994, S. 34). Je nach Quelle basieren die statistischen Daten auch auf unterschiedlichen Definitionen.

Osten und der Verflechtungen westlicher mit östlichen Produktionsstrukturen ablesen läßt.

Der Umfang des internationalen Kapitals, das Anfang bis Mitte der 90er Jahre in die Reformländer floß, war trotz Kapitalanlagegarantien und Bürgschaften der westlichen Länder und trotz der Bemühungen in den Reformländern, zu interessanten Standorten für westliche Investoren zu werden, relativ begrenzt. Nach einer Untersuchung des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung (vgl. Ratzinger 1994) hielten interessierte deutsche Unternehmen die Standortbedingungen in den mittelost- und osteuropäischen Staaten vor allem aufgrund ordnungspolitischer Defizite, politischer Instabilitäten und mangelnder Infrastruktur für noch nicht günstig genug. Deshalb hat die Exportstrategie der Unternehmen für die östlichen Länder Mitte der 90er Jahre nach wie vor ein höheres Gewicht als der Aufbau eigener Produktionskapazitäten vor Ort.



**Abb. 1: Unmittelbare und mittelbare deutsche Direktinvestitionen in Reformländern (gesamt)**

Deutschland und die USA sind die mit Abstand wichtigsten Investoren, während japanische Firmen weiterhin nur ein geringes Interesse an mittelost- und osteuropäischen Standorten haben (Winterberg 1994, S. 35).

Den deutschen Unternehmen erleichtern – neben der geographischen Nähe – kulturelle Verbindungen und Beziehungen aus der Vorkriegszeit den Zugang zu den Ländern im Osten. In Relation zur Gesamtheit deutscher Direktinvestitionen im Ausland und im Vergleich zu den Ländern Westeuropas nehmen die Länder Osteuropas jedoch nach wie vor eine eher nachgeordnete Stellung ein. Mitte der 90er Jahre fließen rd. 9 % der deutschen Direktinvestitionen in östliche Regionen (Handelsblatt/1.10.1996). Bemerkenswert ist jedoch die enorme Zunahme der deutschen Direktinvestitionen in den Jahren nach dem Umbruch. Im Jahre 1990 beliefen sich die unmittelbaren und mittelbaren Direktinvestitionen auf einen Betrag unter einer Mrd. DM, 1992 waren es bereits etwas über drei Mrd. DM und 1994 rd. acht Mrd. DM.

Wie die zukünftige Entwicklung einzuschätzen ist, belegt aufs deutlichste eine Erhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) bei 470 deutschen Unternehmen: 94 % aller bereits aktiven Investoren wollen ihr Engagement zukünftig weiter ausbauen. Zahlreiche Investoren planen darüber hinaus den Aufbau mittelost- und osteuropäischer Standorte und wollen in den nächsten Jahren ihre Planungen sukzessive umsetzen (vgl. Frankfurter Rundschau/1.10.1996).

Beim Vergleich der Herkunft ausländischer Direktinvestitionen in den Ländern Rußland, der Tschechischen Republik und Polen (Winterberg 1994, S. 34) wird die besondere Rolle Deutschlands in diesen drei Ländern deutlich: Sowohl bei den öffentlichen Hilfen als auch im Bereich der privaten Direktinvestitionen gehört Deutschland zu den wichtigsten Quellen für den Kapitaltransfer in diese Länder, je nach Region oder betrachtetem Zeitraum ist es auch die bedeutendste Quelle. Aus der Sicht der betroffenen Regionen sind Direktinvestitionen – neben den öffentlichen Hilfen – der zweite Pfeiler westlicher Unterstützung, „weil sie unmittelbar den produktiven Kapitalstock im Transformationsland erhöhen und – verbunden mit dem Transfer von Know-how – zur Steigerung der Produktivität, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Bewältigung des strukturellen Wandels beitragen können“ (ebd.). Sie erhöhen die Kaufkraft, sie ermöglichen die Erwirtschaftung von Gewinnen und das Re-Investieren in östliche Regionen und beschleunigen damit auch das Wirtschaftswachstum. Dem hohen Kapitalbedarf der östlichen Länder steht jedoch die Furcht vor Fremdbestimmung gegenüber. Die Widersprüchlichkeit in der Akzeptanz des Auslandskapitals zählt zu den künftigen Unwägbarkeiten der Wirtschaftsbeziehungen und der Arbeitsteilung zwischen den westlichen Ländern und Osteuropa.

## 5. Motive der Produktionspräsenz

Die Motive westlicher Unternehmen für Direktinvestitionen in Osteuropa lassen sich grob in drei Kategorien unterteilen. Je nach Motiv sind auch, wie später zu zeigen sein wird, die Auswirkungen auf die Ost-West-Arbeitsteilung unterschiedlich.

(1) Entweder steht das Motiv der Kostenreduktion durch Nutzung der niedrigeren Lohnkosten im Vordergrund. Dabei hat die reine Kostenorientierung in den einzelnen östlichen Regionen ein unterschiedliches Gewicht. Auch spielt sie je nach Branche, je nach Firmengröße und Produktionsstrukturen der Investoren eine unterschiedlich bedeutsame Rolle. Es sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die die Möglichkeiten der kostenorientierten Produktionsverlagerung und der Lohnfertigung an östlichen Standorten nutzen (vgl. Handelsblatt/1.10.1996) und somit stärker als in anderen Weltregionen zur Produktionspräsenz beitragen (vgl. Süddeutsche Zeitung/31.7.1997).<sup>10</sup> Außerdem sind es die arbeitsintensiven und technologisch einfacheren Sparten, in denen der Lohnveredelung eine besondere Bedeutung zukommt.<sup>11</sup>

(2) Oder es steht das Motiv der Sicherung und Ausweitung des Absatzes, also der Marktsicherung und -erweiterung, im Vordergrund.<sup>12</sup> Dieses bringt die Unternehmen dazu, die Präsenz auf den Wachstumsmärkten durch eigene Produktion vor Ort zu verstärken. Kundennähe von Produktion und Dienstleistung wird auch in Osteuropa zunehmend zur „Ein-

---

10 Bei einer 1995 durchgeführten Unternehmensbefragung des Verbands der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM) sind als Motive für Investitionen in den Zielregionen Mittelost- und Osteuropas niedrigere Arbeitskosten ausschlaggebend, dicht gefolgt von Marktpflege und Schaffung neuer Märkte sowie von längeren Arbeitszeiten und längeren Maschinenlaufzeiten. Das Arbeitskostenmotiv spielt bei den Unternehmen mit unter 200 Beschäftigten eine besonders große Rolle, während bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten die Schaffung neuer und die Pflege vorhandener Märkte die wichtigsten Hintergründe für Auslandsinvestitionen vor den ebenfalls bedeutsamen Arbeitskosten darstellen.

11 Besonders Unternehmen der lohnintensiven Bekleidungs- und Maschinenindustrie wenden die Strategie des passiven Veredelungsverkehrs an (Adler, Breitenbacher 1995), und auch für die Lederbranche und die Elektrotechnik ist sie von hoher Bedeutung.

12 Für die Automobilbranche, die Nahrungs- und Genussmittel-, Haushaltsgeräte- und Elektronikbranche steht die Erschließung neuer Absatzmärkte im Mittelpunkt der Motive für Direktinvestitionen.

trittskarte“ in Märkte, die noch Wachstumschancen bieten (vgl. Schultz-Wild 1997, S. 8).<sup>13</sup>

(3) Kosten- und Marktmotive markieren nur partiell gegensätzliche Orientierungen. In transnationalen Strategien schließen sich die beiden Motive nicht gegenseitig aus, sondern treten häufig miteinander verschränkt auf.<sup>14</sup>

Weitere, hier nicht ausführlicher darzustellende Motive sind – insbesondere für die Investitionsgüterindustrie – die Nutzung der vorhandenen technischen und organisatorischen Industriestrukturen, der Kenntnisse und Erfahrungen qualifizierter Arbeitskräfte und der industriellen Basisqualifikationen der Belegschaften.

## 6. Bevorzugte Regionen

Aus der Sicht der Investoren sind nicht alle ehemaligen Ostblockstaaten gleichermaßen attraktiv. Da sich die Motive und Ziele der Produktionsausweitung nach Osten in den Regionen unterschiedlich umsetzen lassen, ergeben sich – analog zum Außenhandel – Konzentrationen auf bestimmte Länder. Dabei verbinden sich in jedem einzelnen Land mit den Investitionen spezifische Motivbündel.

- In *Rußland und der Ukraine* führen die ökonomischen Rahmenbedingungen wie Rechtsunsicherheit, planwirtschaftliche Relikte und niedrige Produktivität sowie die damit verbundenen Risiken zu einem vergleichsweise zögerlichen Engagement. Vertreter der Elektroindustrie warnen z.B. vor Investitionen in Rußland, denn sie seien ein Abenteuer, das entweder einen langen Atem oder ein Nischenprodukt brauche (Scholtes 1995). In Rußland haben demnach die vielfachen Standortnachteile höheres Gewicht als die Kostenvorteile (Handelsblatt/1.10.1996). Ausländische Unternehmen investieren

---

13 Für mittelständische Zulieferer – z.B. der Automobilhersteller – kann dies bedeuten, daß sie ihren angestammten Kunden in deren Märkte folgen müssen, um die Absatzchancen nicht zu gefährden.

14 Bei einer Unternehmensbefragung zur Internationalisierung der Produktion gaben fast die Hälfte der erfaßten Unternehmen an, daß für sie sowohl die Absatz- als auch die Kostengründe wichtig oder sehr wichtig sind (Schultz-Wild 1997, S. 9).

dort im Prinzip nur dann, wenn dies für die Bedienung und Sicherung der Zukunftsmärkte erforderlich ist. Für eine kostenorientierte Verlagerung der Produktion zur Stärkung der Wettbewerbskraft des Mutterunternehmens oder zur Nutzung des Standortes als günstige Exportbasis fehlen die Voraussetzungen (ebd.). Bei den auf Rußland gerichteten Investitionen dominieren wegen des weiten Binnenmarkts somit die absatzorientierten Motive.

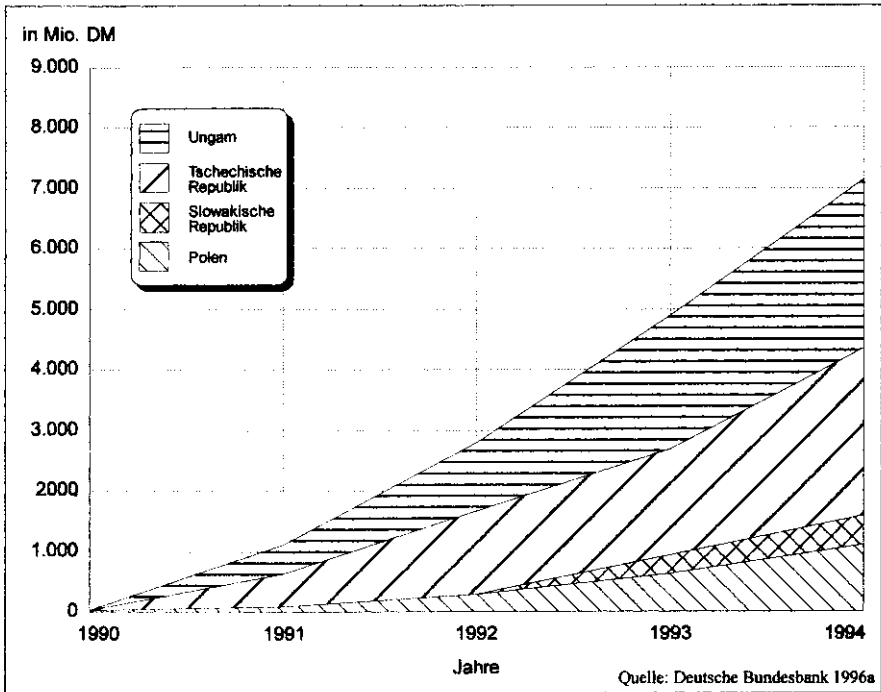
- In den *kleineren Reformländern*, die wirtschaftlich weniger fortgeschritten sind, wirken politische Unsicherheiten, ausstehende wirtschaftspolitische Reformen und mangelnde Rechtssicherheit sowie ein geringes oder negatives Wirtschaftswachstum einschränkend auf die Bereitschaft ausländischer Investoren, dort Kapital anzulegen. In diesen Ländern gilt hauptsächlich das Motiv der Nutzung niedriger Lohnkosten.
- Es sind wiederum die *fortgeschrittenen Reformländer*, die im Mittelpunkt des Interesses stehen und die auch die meisten ausländischen Direktinvestitionen auf sich vereinen.<sup>15</sup> In den EU-Anrainerstaaten Tschechien, Polen und Ungarn werden sowohl die Ziele der Verlagerung von Vorleistungsproduktionen und der passiven Lohnveredlung weiterhin verfolgt als auch die Chancen der neu gewonnenen lokalen Präsenz in Marktstrategien umgesetzt. Mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom Umbruch gehen in den Visegrád-Staaten somit die niedrigen Löhne, die anfangs aus der Sicht westlicher Unternehmen wie ein „shot of Adrenaline“ wirkten (Whitney 1995), in ihrer Bedeutung für Investitionsentscheidungen zurück und werden verstärkt mit Absatzkalkülen in Verbindung gebracht. Daß sich die Kosten- und Absatzmotive für Direktinvestitionen in den mittelosteuropäischen Ländern zunehmend vermischen, spiegelt sich auch in verschiedenen Studien wider, deren Ergebnisse zwischen der Betonung des Absatz- oder des Kostenmotivs schwanken.

Eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) zeigt, daß ausländische Kapitalbeteiligungen in Osteuropa zu mehr als der Hälfte auf Branchen mit Importüberschuß – dazu zählt auch das Verarbeitende Gewerbe – entfallen (Handelsblatt/12.3.1996). Importüberschüsse weisen auf eine expandierende Nachfrage und eine aufkommen-

---

<sup>15</sup> 65 % des Zustroms aller ausländischen Direktinvestitionen in die Reformländer gehen 1995 in die Visegrád-Staaten (UNCTAD 1996a, S. 66).

de Angebotslücke in diesen östlichen Branchen hin. Daraus läßt sich schließen, daß Investitionen von westlichen Unternehmen in diesen Bereichen auch vom Absatzgedanken geleitet sind. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft kommt bei besonderer Betrachtung Tschechiens zu dem Ergebnis (vgl. Handelsblatt/1.10.1996), daß dort Kostenorientierung und Absatzorientierung eine Rolle spielten. Bei den Unternehmen hatte zum Befragungszeitpunkt das Kostenmotiv ein Übergewicht.<sup>16</sup> Der Re-Export von Vorprodukten und die Lohnveredelung zur Stärkung der Rentabilität in Deutschland waren dabei ebenso Optionen wie der Export in Drittländer. Die gute Infrastruktur und die räumliche



**Abb. 2: Unmittelbare und mittelbare deutsche Direktinvestitionen in fortgeschrittenen Reformländern**

16 72 % der befragten Unternehmen verfolgten mit ihren Investitionen in Tschechien den Zweck der Produktion unter den örtlichen Bedingungen. Für 28 % der befragten Firmen standen absatzorientierte Funktionen im Vordergrund (ebd.).



Nähe machten eine Arbeitsteilung zu Just-in-time-Bedingungen möglich. Tschechische Unternehmen selbst sehen dagegen die Gewichtung mehr auf der Absatzseite und verweisen darauf, daß das Land „eher ein Absatzort als ein Montageplatz“ sei (Siemens-Welt 1997, S. 11).

Die Reformvorreiter sind auch für deutsche Unternehmen zu bevorzugten Investitionsstandorten geworden, so daß die Ost-West-Arbeitsteilung hier stark von den Engagements in Mittelosteuropa geprägt ist. Insbesondere dorthin fließen die nach Osten gerichteten Direktinvestitionen. Im Jahre 1994 stehen an erster Stelle Ungarn und die Tschechische Republik, gefolgt von Polen und der Slowakischen Republik.

Die Konzentration auf die Länder Mittelosteuropas läßt darauf schließen, daß sich Mitte der 90er Jahre bei den westlichen Unternehmen, die ihre Produktion nach Osten ausweiten, Kosten- und Absatzmotive zunehmend vermischen. Das bestätigt auch die Vorgehensweise des ABB-Konzerns, der im folgenden als ein Beispiel für die Ausweitung von Produktionsstrategien nach Osten herangezogen wird.

## **II. Ausweitung von Produktionsstrategien nach Osten: Das Beispiel ABB**

Teil der transnationalen Strategie des hier im Mittelpunkt stehenden ABB-Konzerns ist die Expansion nach Osten. Als „global player“ betreibt der Konzern Produktionsstandorte sowohl in den alten Industrieländern Westeuropas und in Nordamerika als auch in neuen wirtschaftlichen Wachstumsregionen. Das Interesse gilt insbesondere Asien, aber auch Mittelost- und Osteuropa. Die Höhe der Investitionen in den Wachstumsregionen entspricht den unterschiedlichen Dimensionen der neuen Märkte. Während für China und Indien mögliche Umsatzsteigerungen auf bis zu 15 Mrd. \$ im Jahre 2000 erwartet werden, wird in Mittelost- und Osteuropa eine Steigerung des Umsatzes von 1,6 Mrd. \$ im Jahre 1995 auf bis zu drei bis vier Mrd. \$ angestrebt (Handelsblatt/29.2.1996). Deshalb sind in Mittelost- und Osteuropa die Investitionen des Konzerns auch weitaus zurückhaltender als in Asien.

## 1. Übernahme östlicher Standorte

Als ASEA und BBC 1988 fusionierten, war nicht vorauszusehen, daß sich in Kürze die Chance bieten würde, die Produktionsbasis des Konzerns in großem Maßstab durch neue, im Osten gelegene Standorte zu erweitern. Diese einmalige Gelegenheit, entstanden durch die Öffnung der Grenzen nach Osten, wurde mit höchster Konsequenz nach dem Motto „moving quickly and aggressively“ (Hofheim 1994, S. 25) aufgegriffen. Vom Nullpunkt ausgehend wurden mit hoher Geschwindigkeit zahlreiche Standorte aufgekauft.<sup>17</sup> Mitte der 90er Jahre gehören in den ehemaligen Comecon-Ländern 70 Unternehmen mit 30.000 Beschäftigten zum Konzern, das entspricht einem Siebtel der gesamten Belegschaft (Mannheimer Morgen/4.3.1996).

Das Ziel, eigene Standorte im Osten zu betreiben, ließ sich in der Anfangszeit nach dem Umbruch noch besser als später in den Folgejahren in die Realität umzusetzen. Die Zugriffsmöglichkeiten auf Fabrikgelände, Produktionskapazitäten und Arbeitskräfte waren äußerst günstig: In den osteuropäischen Ländern mußten die Staatsbetriebe aufgelöst werden, und es standen in großer Zahl Betriebe zur Privatisierung bereit. Diese Umstände intensiver als andere Großunternehmen der Investitionsgüterindustrie nutzend, wurde der Konzern in den ersten Jahren nach der Öffnung der Grenzen zu einem der wichtigsten westlichen Investoren in Mittelest- und Osteuropa.

Bei den meisten westeuropäischen Unternehmen waren dagegen in der Zeit nach dem Umbruch die Investitionen eher gering bemessen und trugen tentativen Charakter. Die Krise der westeuropäischen Wirtschaft und die unkalkulierbaren Risiken im Osten minderten die Bereitschaft, vor Ort zu investieren. Große Unternehmen der Investitionsgüterindustrie setzten in der Regel ihre herkömmliche Exportstrategie fort. Der ABB-Konzern stellte im Vergleich auch zu anderen Elektrokonzernen – wie General Electric oder Siemens<sup>18</sup> – eine Ausnahme dar. Langfristig hat

---

17 Der ABB-Konzern akzeptiert im Prinzip keine Minderheitenbeteiligungen.

18 Der Siemens-Konzern, der mit seinem Produktspektrum mehr elektrotechnische Anwendungsbereiche abdeckt als ABB, betrieb zunächst eine zurückhaltende Investitionspolitik und konzentrierte sich weiterhin auf den Export. Zum Beispiel kam 1991 zu der seit 1971 in Moskau existierenden Vertretung zunächst nur ein Vertriebsbüro in St. Petersburg hinzu (Süddeutsche Zeitung/30.1.1996). Mitte der 90er Jahre steigen dann die Beteiligungen an Produktionsstätten und Joint Ventures stark an. 1997 zählt Gesamt-Siemens z.B. in der

sich der Konzern mit Joint Ventures und Betriebsübernahmen zu einem Zeitpunkt, als die Akquisitionsbedingungen für Standortübernahmen günstig waren, mit einer breiten Palette von produktbezogenen Schwerpunkten in einem Teil der Erde positioniert, in dem für die kommenden Jahre eine hohe Nachfrage besonders nach den vom Konzern angebotenen Produkten und Leistungen zu erwarten ist. Das Engagement von ABB ist in zweifacher Hinsicht herausragend – „both for the breath of its commitment and for the proven ability to run businesses in Eastern Europe“ (Hofheim 1994, S. 24).

Mit Hilfe der Investitionen in Mittelost- und Osteuropa sollte außerdem die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der westeuropäischen Standorte erreicht werden. Im Rahmen der Gesamtstrategie des Konzerns geht es darum, die westeuropäischen Standorte zu stützen, damit der Konzern auf dem Weltmarkt und insbesondere in Asien erfolgreicher operieren kann (ebd., S. 26). Erste Erfolge der Akquisitionen im Osten sind bereits eingetreten. Es wurden „economies of scale“ und neue Mischkalkulationen für Produkte möglich, die zu erheblichen Preisreduktionen – bei manchen Produkten um bis zu 50 % – geführt haben (ebd.).

Die „harten“ Direktinvestitionen sind allerdings kein Abbild der eigentlichen Einstiegskosten in die multilokale Produktion. Es kommen zahlenmäßig kaum erfaßbare Ausgaben in weit höheren Größenordnungen hinzu. Nach Schätzungen des obersten Konzernmanagements hat die größte Einzelinvestition in Osteuropa im Anschaffungspreis weniger gekostet als die Managementstunden, die eingesetzt werden mußten, um die früheren Staatsbetriebe in funktionsfähige Unternehmen zu verwandeln. Speziell für Rußland heißt es, daß dort für jeden Dollar, der investiert wird, zwei weitere Dollar in Restrukturierungsmaßnahmen gesteckt werden müssen (Kontakt 1996, S. 11). Selbst wenn die geschätzten Folgeinvestitionen weit höher sind als die Anschaffungskosten, handelt es sich lt. Managementaussagen aber doch um „peanuts“ gemessen an den Marktzugangschancen, die dadurch erreicht werden (Hofheim 1994, S. 27).

---

russischen Föderation 10.100 Beschäftigte in zehn Joint Ventures und fünf Minderheitenbeteiligungen (ebd.), in Tschechien 8.400 Beschäftigte und in Ungarn 4.000 Beschäftigte (Siemens-Welt 1997). Siemens verfügt anders als ABB über eine lange Tradition mit Niederlassungen in Rußland. 1890 arbeiteten dort 10 % der Beschäftigten. So ist zum Beispiel der größte Generatorenbauer Rußlands, an dem Siemens heute eine Minderheitsbeteiligung von 20 % hält, eine Siemens-Vorkriegsgründung (Süddeutsche Zeitung/30.1.1996).

## 2. Gegenwärtige und zukünftige Investitionsschwerpunkte

Daß insbesondere die fortgeschrittenen Reformländer die bevorzugten Standorte für westliche Investoren sind, spiegelt sich auch in den geographischen Schwerpunkten wider, die der Konzern gesetzt hat. In Polen und der Tschechischen Republik ist der Aufbau von eigenen Produktionsstätten vergleichsweise schnell und in großem Maßstab vorangetrieben worden. Dorthin fließen Anfang bis Mitte der 90er Jahre die meisten Direktinvestitionen. Dabei übersteigt die Summe der ABB-Investitionen in Polen die in anderen mittelost- und osteuropäischen Ländern. In der Bedeutung direkt hinter Polen steht Tschechien, wo der Konzern ebenfalls unverzüglich mehrere Produktionsstätten übernommen hat.<sup>19</sup>

Eine konzerninterne Aufstellung der östlichen Standorte und der dort Beschäftigten („ABB in Central and Eastern Europe“) zeigt die Rangfolge der geographischen und produktbezogenen Schwerpunkte für das Jahr 1995:

<i>Polen:</i>	7.150 Beschäftigte, breites Spektrum von Produkten, Systemen und Dienstleistungen
<i>Tschechische Republik:</i>	7.100 Beschäftigte, breites Spektrum von Produkten, Systemen und Dienstleistungen
<i>Rußland:</i>	2.100 Beschäftigte, hauptsächlich Ausrüstung für Kraftwerke und Industrieprodukte
<i>Rumänien:</i>	1.700 Beschäftigte, Service für Kraftwerke
<i>Ungarn:</i>	600 Beschäftigte, Turbinen, Service, Netzwerk-Kontrolle, Automation
<i>Kroatien:</i>	450 Beschäftigte, Turbinen
<i>Baltische Länder:</i>	600 Beschäftigte, verschiedene Geschäftsfelder in allen drei Ländern
<i>Weitere Länder:</i>	Ukraine, Bulgarien, Weißrußland und Kasachstan

---

19 Im Vergleich dazu setzt z.B. der Siemens-Konzern andere geographische und produktbezogene Schwerpunkte. Er engagiert sich besonders in Tschechien und Ungarn, während er in Polen 1996 eine Gesamtzahl von 2.200 Beschäftigten verzeichnet, die anders als bei ABB nicht in der Produktion für den Energieversorgungssektor eingesetzt sind. In der Gegend um Warschau stellen 1.150 Mitarbeiter in einem Joint Venture zwischen der Siemens-Automobiltechnik und dem VW-Konzern Bordnetze her, und 400 Mitarbeiter produzieren Telefonanlagen und Computerteile, in Lodz fertigen 60 Mitarbeiter Waschmaschinen der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH für den polnischen Markt (Siemens-Welt 1997, S. 8).

Bei den nach Osten gerichteten Produktionsstrategien des Konzerns spielt Polen Mitte der 90er Jahre eine besondere Rolle. Für dieses Land gelten Voraussetzungen, die im allgemeinen östliche Regionen für Investoren interessant machen – dazu zählen insbesondere relativ stabile politische Rahmenbedingungen, eine rasch steigende Inlandsnachfrage und qualifizierte Arbeitskräfte. Aus diesem Grund und auch, weil in der späteren ausführlichen Darstellung von Betriebsübernahmen durch den Konzern die zwei hierfür ausgewählten Produktionsstandorte in diesem Land liegen, wird im folgenden ein kurzer Einblick in die Entwicklung des Transformationsprozesses, der Handelsbeziehungen und der Direktinvestitionen in Polen als Beispiel für ein „fortgeschrittenes“ Reformland gegeben.

### **3. Exkurs: Polen als Beispiel eines wachstumsstarken Reformlands**

Polen ist hinsichtlich Größe und Einwohnerzahl mit 300.000 qm Fläche und rd. 40 Mio. Einwohnern<sup>20</sup> herausragend im Vergleich zu den anderen EU-Anrainerstaaten. Das Land zählt mit einem jährlichen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von 5 % bis 6 % zu den wachstumsstärksten Reformländern und ist durch relativ stabile politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen gekennzeichnet.<sup>21</sup> Gründe hierfür liegen u.a. in dem Verlauf des Transformationsprozesses: Von den ehemals kommunistisch regierten Ländern hat Polen den Übergang von der Zentralverwaltungswirtschaft zu einem marktwirtschaftlichen System am stärksten vorangetrieben. Das umfassende Reformprogramm, dessen Umsetzung in die praktische Politik Anfang 1990 begann, wird unter Experten als radikalster und umfassendster Versuch angesehen, die Transformation der Wirtschaft gegenüber den Strukturen des alten Systems durchzusetzen (Gomulka 1991, S. 65).

---

20 Hinsichtlich der Einwohnerzahl bietet das Land Polen einen großen Zukunftsmarkt. Er ist größer als die Märkte in Tschechien, Ungarn, der Slowakei und Österreich zusammen.

21 Für Polen heißt es, daß die nach den Wahlen 1997 gebildete Koalition aus Freiheitsunion und Solidarność das Land in den nächsten Jahren voraussichtlich stabil regieren könne (Krzeminski 1997a).

## – Zum Transformationsprozeß

Für Polen erschien eine „Schocktherapie“ – bei allen Diskussionen über Vor- und Nachteile (Schrettl 1990) – deshalb als notwendig und zugleich am ehesten als erfolversprechend, weil neben dem Ziel der Systemtransformation auch eine schnellstmögliche Stabilisierung der Wirtschaftslage erreicht werden mußte.<sup>22</sup> Die Befürworter hielten den schnellen Umbruch gegenüber einer Politik der kleinen Schritte deshalb für günstiger, da so die konzeptionslose Zeit minimal gehalten werden konnte, in der sich die Steuerungsmechanismen beider Systeme gegenüberstehen würden, ohne daß eine Seite deutlich überwogen hätte.<sup>23</sup> Dadurch ließen sich die negativen Konsequenzen der Transformation zwar nicht beseitigen, wegen der relativ kurzen Dauer des Übergangsprozesses schienen sie aber nicht so weitreichend zu sein. Ein schnelles Einführen von Anreizmechanismen könne – so lautete die Theorie – schon kurzfristig privatwirtschaftliche dynamische Aktivitäten hervorbringen, die den Verlust der mangelnden Leistungsfähigkeit des alten Systems überkompensiert (Lipton, Sachs 1990, S. 99 f.). Diesen theoretischen Vorüberlegungen folgend wurden konkrete Maßnahmen beschlossen, die zum Jahreswechsel 1990 in Kraft traten: Preisliberalisierung für fast 90 % aller Preise, massive Erhöhungen bei staatlich subventionierten und kontrollierten Preisen (z.B. Kohle und Strom), intern unbeschränkte Konvertierbarkeit des Zloty, hohe Zinsen durch den erhöhten Diskontsatz der Nationalbank, Eigentumsgarantie, Liberalisierung des Außenhandels und eine sehr prohibitive Lohnwachstumssteuer, um die Inflation zu begrenzen, etc. (vgl. Juchler 1994, S. 204). Diese Maßnahmen zur Wirtschaftsreform prägten in der Folgezeit die Dynamik des Transformationsprozesses.

Mit der schnellen Umsetzung des Reformprogramms sollte auch nach außen ein entschlossener Neubeginn demonstriert werden. Polen wollte den Vorsprung gegenüber den anderen Ostblockländern nutzen, um vom Westen möglichst viel Unterstützung zu erhalten (ebd., S. 203). Die außergewöhnliche Stimmungslage in dieser Phase wurde von einem Regierungsmitglied später als „romantischer Aufbruch“ beschrieben, bei dem politi-

---

22 Sie war durch eine hohe Inflationsrate von 3.000 % und eine Auslandsverschuldung von 50 Mrd. \$ (etwa 280 % der Exportleistung) gekennzeichnet (Winterberg 1994, S. 22).

23 Im Vergleich zu dem radikalen Schnitt in Polen wurde in der Tschechischen Republik ein eher „radikal-liberales“ Transformationskonzept verfolgt, in Ungarn sowie der Slowakischen Republik das Schwergewicht auf die Liberalisierung der Außenwirtschaft gelegt.

sche Trennungslinien und die enormen Arbeitsbelastungen kaum eine Rolle spielten. Die Anfangserfolge gaben dem Wirtschaftsprogramm recht. Polen erzielte 1990 einen Haushalts- und einen Leistungsbilanzüberschuß, die Inflationsrate sank auf rd. 70 % im Jahre 1991 (Winterberg 1994). Die Privatisierung von staatlichen Unternehmen wurde sukzessive vorangetrieben. Im Jahre 1992 wurden bereits 50 % des Bruttoinlandsprodukts von privaten Unternehmen erwirtschaftet. Allerdings blieb die Auslandsverschuldung fast unverändert hoch, so daß hierin eine wesentliche Hypothek für den Transformationsprozeß gesehen wurde (Schröder 1992, S. 74 f.). Zudem hat sich die Hoffnung, daß in großem Maße „mittelständische“ Unternehmen entstehen würden, die ein selbsttragendes Wachstum stützen, in der Realität der Transformation nicht bestätigt. Die Auswirkungen des Reformprogramms lösten unter Politikern, Wissenschaftlern und der Bevölkerung breitere Diskussionen darüber aus, wie lange die „sozialen“ Kosten der Reformen<sup>24</sup> getragen werden könnten. Trotz zunehmender Spannungen gab es aber weiterhin eine breite Zustimmung zu dem Reformkurs. Ein Zeitsprung in das Jahr 1997 läßt erkennen, wie erfolgreich die Transformation der Wirtschaft in den Folgejahren verlaufen ist: Polen steht im Jahre 1997 nach Einschätzung der Weltbank und des Internationalen Währungsfonds mit seinen Reformen und wirtschaftlichen Resultaten an der Spitze der mittelosteuropäischen Staaten (Krzeminski 1997).

– Zur Entwicklung von Handelsbeziehungen und Direktinvestitionen

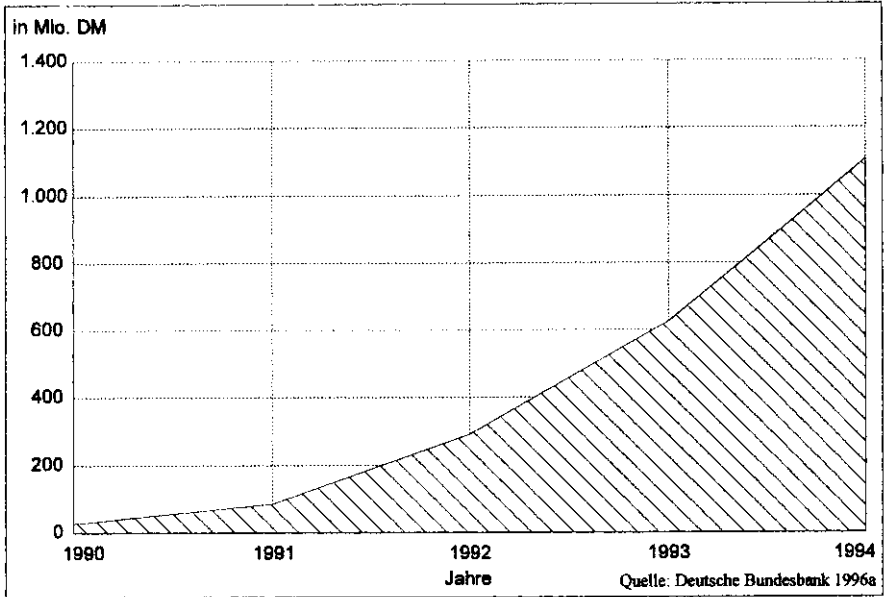
Für die deutsche Wirtschaft ist das Land Polen im Jahre 1995 zum wichtigsten Handelspartner im Osten, vor Rußland, der Tschechischen Republik, Ungarn, der Slowakischen Republik und Slowenien, geworden (Vetter 1996). Im selben Jahr hat Polen zum ersten Mal Rußland von Platz 1 der Rangliste deutscher Handelspartner im Osten verdrängt.<sup>25</sup> Die Gründe für dieses rapide Wachstum der Handelsbeziehungen entsprechen weitgehend denen der generellen Expansion des polnischen Außenhandels. Die steigenden deutschen Direktinvestitionen in Polen, die insbesondere die Lieferung von Investitionsgütern anregen, sowie die starke

---

24 Die Problematik der Bemühungen um eine schnelle Stabilisierung der Volkswirtschaft zeigte sich in dem Einbruch der Produktion und der Realeinkommen. Die Industrieproduktion sank bis Mitte 1990 gegenüber dem Vorjahr um fast 30 %, die Arbeitslosenzahl stieg innerhalb eines Jahres auf 1,4 Mio. an. Die Realeinkommen fielen um 40 % (Eggers 1993, S. 65).

25 Der deutsche Export ist 1995 auf 12,7 Mrd. DM und der Import nach Deutschland auf 12,4 Mrd. DM angestiegen (Vetter 1996).

polnische Inlandsnachfrage und die reale Aufwertung des Zloty sorgen für eine Zunahme des deutschen Exports. Für das Importwachstum gelten ebenfalls die Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen sowie die wachsende Verflechtung der beiden Volkswirtschaften als wesentliche Gründe (ebd.).<sup>26</sup>



**Abb. 3: Unmittelbare und mittelbare deutsche Direktinvestitionen in Polen**

Beim Zuwachs ausländischer Direktinvestitionen hat Polen im Jahre 1995 die höchste Steigerungsrate aller Reformländer seit Beginn der marktwirtschaftlichen Umstellung erreicht (Handelsblatt/18.3.1996). Damit hat dieses Land seinen Platz in der Spitzengruppe der osteuropäischen Reformstaaten gefestigt. Gemessen am Durchschnittswert ausländischer In-

<sup>26</sup> Der deutsche Export konzentriert sich auf Maschinen, elektronische Erzeugnisse, chemische Vorprodukte und Fahrzeuge, während bei den deutschen Importen Kleidung, Möbel, Papier, Eisenwaren, landwirtschaftliche Produkte und Lebensmittel sowie Kupfer im Vordergrund stehen (ebd.). Dabei beträgt der Anteil Deutschlands am polnischen Außenhandel ca. 38 % beim Export und ca. 27 % beim Import, während umgekehrt der polnische Anteil am deutschen Außenhandel nur bei gut 1 % liegt. Es zeigen sich hier die nach wie vor großen Unterschiede der beiden Volkswirtschaften (ebd.).



vestitionen pro Einwohner liegt Polen hinter Ungarn und der Tschechischen Republik an dritter Stelle. In bezug auf die Attraktivität der Märkte Mittelosteuropas wird Polen in einer Analyse des Danziger Instituts für marktwirtschaftliche Untersuchungen auf Platz eins gesetzt (Handelsblatt/18.3.1996). Die Anziehungskraft des Landes für westliche Investoren drückt sich auch in den deutschen Direktinvestitionen aus.<sup>27</sup> Mit welcher hohen Dynamik sich das Interesse deutscher Unternehmen an Polen fortentwickelt, zeigen die Direktinvestitionen im Jahresvergleich.

Lag bei den ausländischen Direktinvestitionen in Polen Deutschland 1995 noch an dritter Stelle hinter den USA und internationalen Konzernen, ist es 1996 auf Platz zwei vorgerückt.<sup>28</sup> Deutschland weist dabei einen Anteil von ca. 13 % (1995: 10 %) aus. An dritter Stelle stehen nicht näher aufgeschlüsselte internationale Konzerne und Finanzinstitutionen. An vierter Stelle folgt Italien vor Holland, Frankreich usw. Nach Sektoren aufgeteilt entfallen 62 % der ausländischen Direktinvestitionen auf die Industrie, insbesondere den Lebensmittelsektor, den Maschinenbau, die Automobilproduktion sowie den Finanzsektor, den Handel, das Bauwesen und die Telekommunikation (Handelsblatt/11.2.1997).

Die Liste derjenigen ausländischen Investoren, die in Polen Einzelinvestitionen von mindestens einer Million \$ eingesetzt haben, umfaßt im Jahre 1996 insgesamt 492 Unternehmen aus 28 Staaten.<sup>29</sup> Deutschland steht auf dieser Liste mit insgesamt 113 Unternehmen an erster Stelle. Es folgen die USA mit 77, Frankreich mit 42, Holland mit 32, Österreich, Schweden mit 30 Unternehmen usw. (ebd.).<sup>30</sup> Die höchsten Einzelinvestitionen

---

27 Zum Beispiel wächst der polnische Automarkt schneller als jeder andere in Europa. Nach Osten gerichtete Investitionen der Automobilindustrie gehen mehrheitlich nach Polen (DIE WOCHE/30.5.1997). Dabei waren in Polen die Bedenken gegenüber einem Ausverkauf der heimischen Wirtschaft nicht so ausgeprägt wie in Tschechien. Im Zuge der Privatisierung in Polen wurde beispielsweise die vorhandene Automobilindustrie an Fiat, Opel und Daewoo, die Reifenfabrikation an Michelin und Goodyear, die Elektroindustrie zu einem großen Teil an Philips usw. abgestoßen (DIE ZEIT/30.5.1997).

28 Wertmäßig liegen die USA weiterhin an der Spitze, während ihr Anteil an der Gesamtsumme von ca. 33 % im Jahre 1994 auf ca. 25 % im Jahre 1996 zurückgegangen ist (Handelsblatt/11.2.1997).

29 Von polnischen Fachleuten wird darauf verwiesen, daß zu den registrierten Direktinvestitionen zahlreiche kleinere ausländische Investitionen hinzukommen, die mindestens zwei Mrd. \$ ausmachen.

30 1995 standen auf der Liste 362 Unternehmen, die in der genannten Größenordnung Einzelinvestitionen tätigten. Die deutschen Unternehmen nahmen mit 79 ebenfalls den ersten Platz auf der Liste ein (ebd.).

kommen vom italienischen Automobilbauer Fiat, an zweiter Stelle steht die Europäische Bank für Wiederaufbau, die sich vor allem bei der Privatisierung und Modernisierung staatlicher Unternehmen und Banken engagiert. Dritter ist der Polish American Enterprise Fund, der im Privatsektor tätig ist. Es folgen u.a. PepsiCo, Coca-Cola, Nestlé, Philip Morris und nicht zuletzt ABB.<sup>31</sup>

– Zur Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal

Das Schul- und Berufsbildungssystem in Polen weist einen relativ hohen Standard aus. Insbesondere das Bildungssystem für technische Berufe befindet sich in den verschiedenen Stufen auf einem hohen Niveau. Das Schulsystem führt auf unterschiedlichen Wegen über praxisorientierte Ausbildungsgänge sowohl in die handwerkliche als auch in die theoretische Richtung. So steht z.B. dem Absolventen eines Technikums der Weg in die Facharbeitertätigkeit oder die Weiterbildung zum Ingenieur offen. Die Entwicklung über die Fachausbildung in dualer Form (Lehre) hin zur Meisterprüfung ähnelt dem System in Deutschland. Die Technischen Universitäten haben auf fachlichem Gebiet einen sehr guten Ruf (Schugmann 1997, S. 160). So urteilt z.B. ein deutscher Manager, der mit der Errichtung einer Produktion für Nutzfahrzeuge beschäftigt ist, daß im Land vorhandene Qualifikationen zusammen mit Schulungen in Deutschland eine hervorragende Möglichkeit zur Stärkung beider Standorte und somit des gesamten Produktionsverbunds bieten. Es würden sich sogar hervorragende Ergänzungen von Fertigkeiten und Wissen durch Doppelausbildung auf hohem Niveau ergeben (ebd.). In ähnlicher Weise äußert ein Manager eines Elektrokonzerns, daß wegen des guten Bildungsstands der Arbeitskräfte sich für die Produktion mit gehobenem technologischem Anspruch besonders günstige Anknüpfungspunkte ergeben (Jung 1994).

Welche wichtige Rolle das Land Polen im Rahmen der nach Osten gerichteten Produktionsstrategie des Konzerns spielt, wird an der Höhe der Investitionen und der Anzahl der Engagements deutlich.

---

31 Zu den größten deutschen Investoren zählen Reemtsma, Dyckerhoff, Passauer Neue Presse, Siemens, Deutsche Bank, Commerzbank usw. (ebd.).

#### 4. Bedeutung Polens im Rahmen der östlichen Produktionsstrategien des Konzerns

ABB stieg in Polen erstmals 1990 ein. Anders als bei den sonstigen Investitionen des Konzerns in den Ländern Mittelost- und Osteuropas, in denen mit Ausnahme von Rußland hauptsächlich Kostenmotive eine Rolle spielten, stand in Polen von Anfang an der Markt im Mittelpunkt des Interesses. Da jedoch zunächst nicht sicher war, wie die einzelnen Standorte sich qualitativ entwickeln würden, erhielten sie im ersten Schritt Funktionen als „verlängerte Werkbänke“. Mittlerweile haben viele dieser Standorte – nicht zuletzt wegen der Absatzerfolge auf dem heimischen Markt – eine selbsttragende Position erreicht. Die wachsende Binnennachfrage in Polen hat dazu geführt, daß bereits 80 % der Produktion polnischer Standorte für den inländischen Markt bestimmt sind (Handelsblatt/29.2.1996).

Der Konzern stand im Jahre 1991 mit der Höhe seiner Direktinvestitionen an erster Stelle aller ausländischen Investoren (Leppänen 1994, S. 115) und im Jahre 1993 an fünfter Stelle unter den zehn größten Investoren.<sup>32</sup> Im Jahre 1995 haben die „harten Investitionen“ in Polen 160 Mio. \$ erreicht – „mit wachsender Tendenz“ (Handelsblatt/29.2.1996). Der Konzern unterhält 1996 in Polen insgesamt 13 Firmen unterschiedlicher Größenordnungen mit rd. 7.150 Mitarbeitern (ebd.). Die Standorte decken ein breites Spektrum von Produkten, Systemen und Dienstleistungen von der Energieerzeugung bis zur -anwendung ab. Es werden u.a. Turbinen, Generatoren, Transformatoren, Trennschalter, Mittel- und Niederspannungsapparate usw. gefertigt. Die Standorte befinden sich in verschiedenen Städten über das Land verteilt. Die bedeutsamsten sind angesiedelt in:<sup>33</sup>

- Elblag mit ca. 3.000 Beschäftigten, gegründet 1990, Produktionsschwerpunkt Turbinen,

---

32 In dem vergleichenden Bericht von 1993 heißt es, daß ABB bereits 100 Mio. \$ investiert und weitere Investitionsverpflichtungen von 20 Mio. \$ übernommen hat (Haarland, Niessen 1994, S. 42). Zum Vergleich seien auch die Größenordnungen anderer Großinvestitionen genannt: Fiat engagierte sich mit 180 Mio. \$ Investitionen und 830 Mio. \$ Verpflichtungen sowie Coca Cola mit 170 Mio. realisierten Investitionen bzw. 50 Mio. \$ Verpflichtungen (ebd.).

33 Die Aufstellung enthält Angaben aus dem Geschäftsbericht von ABB-Zamech Ltd. 1993 und Ergebnisse von Gesprächen mit Managern im Jahre 1996.

- Wrocław mit ca. 500 Beschäftigten, gegründet 1990, Produktionsschwerpunkt Generatoren,
- Katowice mit ca. 900 Beschäftigten, gegründet 1991, Produktionsschwerpunkt Signaltechnik, Sicherheitssysteme für den Bahnverkehr,
- Łódź mit ca. 1.000 Beschäftigten, gegründet 1992, Produktionsschwerpunkt Transformatoren.

Die Standorte gehören verschiedenen Konzernsegmenten und verschiedenen Produktionsnetzwerken an. Hinsichtlich der Ost-West-Arbeitsteilung im Rahmen von transnationalen Produktionsnetzwerken stellt sich daher die Frage, ob bei den zahlreichen Standortübernahmen für das Land Polen eine ganz bestimmte Form vorherrschend ist oder wegen der unterschiedlichen Produktionsbedingungen und -voraussetzungen in den Segmenten bzw. Netzwerken verschiedene Formen auftreten. Da keine aggregierten Daten über die Verteilung von Produktionsaufgaben und deren Entwicklung für die Produktionsnetzwerke des Konzerns vorliegen, sind verallgemeinernde Aussagen über den Verbreitungsgrad der einzelnen Formen auf dem derzeitigen Stand der Forschung kaum möglich und müssen weiteren Untersuchungen zu diesem Thema vorbehalten bleiben. Welche unterschiedlichen Konstellationen von Produktionsaufgaben sich für östliche Werke ergeben oder möglich sind, läßt sich in Einzelfallanalysen erkennen. Bevor mit der Betrachtung einzelner Fälle begonnen wird, sei noch kurz auf die Bedeutung Rußlands bei der Produktionsausweitung nach Osten eingegangen.

## 5. Rußland als zukünftiger „home market“

Bei der Frage nach den Investitionsschwerpunkten des Konzerns im Osten spielen nicht zuletzt die auf Rußland gerichteten Pläne eine wichtige Rolle. Die gegenwärtigen Engagements des Konzerns in Rußland geben einen Einblick in die Zukunftsperspektiven und lassen auch die Probleme der Umsetzung erkennen.

Rußland, mit 17 Mio. Quadratkilometern Fläche und 148 Mio. Einwohnern, wird aller Voraussicht nach für den Konzern einer der bedeutendsten Investitionsschwerpunkte zukünftiger Jahre sein. Vom obersten

Management wird – im Gegensatz zur Mehrzahl westlicher Unternehmen – die Meinung vertreten: „Man kann nicht warten, bis sich die Regionen stabilisieren.“ Es soll dort sukzessive ein inländischer Markt „kriert“ werden. Innerhalb der nächsten zehn Jahre soll Rußland zu einem der vier oder fünf größten „home markets“ des Konzerns zählen (Hofheim 1994, S. 28). Somit ist abzusehen, daß der Konzern künftig forciert weiter ostwärts wandern wird. Nach dem Motto „auf dem russischen Markt kann nur existieren, wer auch hier produziert“ (Kontakt 1996, S. 9) werden weitere Produktionsstätten in den Konzernverbund aufgenommen werden.

Die auf Rußland gerichtete Investitionsstrategie beinhaltet dabei eine ganz spezifische Vorgehensweise, die sich etwa von derjenigen der Automobilindustrie grundlegend unterscheidet. Der Konzern ist nicht mit einzelnen sehr großen Investitionen exponiert, sondern die Investitionen verteilen sich auf Sektoren, Regionen, Produkte und auch in technologischer Hinsicht. Im Rahmen einer so auf Diversifikation setzenden Strategie ist es dem Konzern möglich, ein jeweils „kalkuliertes Risiko“ (von Koerber) einzugehen. Auf dieser Basis soll die bisherige Investitionspolitik schrittweise fortgeführt werden (Handelsblatt/6.2.1996).

ABB gehört – nach eigenen Angaben – zu den ersten westlichen Unternehmen, die nach den politischen Umwälzungen in Rußland eine Landesgesellschaft aufgebaut haben. Im Jahre 1996 zählen 18 Tochterunternehmen, darunter rd. zwei Drittel Joint Ventures, und rd. 3.300 Mitarbeiter zu der Gesellschaft. Der Konzern gibt an, bis heute der größte ausländische Investor in Rußland zu sein (Kontakt 1996, S. 9). Dabei stehen die Auftragseingänge in keinem Verhältnis zu dem eigentlichen Bedarf der Abnehmer.

Aus der Sicht des Konzerns stellt sich der russische Markt folgendermaßen dar: „Obwohl Rußland stark überindustrialisiert ist, bietet es riesige Potentiale. 40 % bis 60 % der russischen Industrie produzierte direkt oder indirekt Güter für militärische Zwecke – ein Markt, der heute weitgehend brachliegt. In anderen Bereichen jedoch, vor allem bei Stromerzeugung und Industrie, herrscht ein riesiger Bedarf.“ So besteht die feste Überzeugung, daß sich die Investitionen auszahlen werden. „Rußland hat wesentliche Schlüssel für den Erfolg in der Zukunft, jede Menge natürliche Rohstoffe sowie hochqualifizierte und gut ausgebildete Spezialisten, vor allem im Ingenieurbereich. Dazu kommt eine installierte Energieinfrastruktur von gigantischen 200 Gigawatt, die aber weitgehend veraltet

ist, nicht den internationalen Standards entspricht und ersetzt oder zumindest repariert werden muß – das klassische Betätigungsfeld des Konzerns“ (ebd.).

1996 betreibt der Konzern auf dem Energieerzeugungssektor in Rußland fünf Standorte. Die Marktchancen für das Segment Energieerzeugung liegen vor allem im Bereich der Gasturbinen. Bis zum Jahre 2000 müßten hier, nach offiziellen Schätzungen, 45.000 Megawatt installierte Kapazität ersetzt werden. Selbst wenn nur 800 Megawatt pro Jahr ersetzt würden, wäre das auch schon ein „Riesenpotential“ (Kontakt 1996, S. 11). Es besteht das Ziel, sukzessive eine Kette von Produktionsstandorten aufzubauen, die in der Lage sind, komplette Kraftwerke zu montieren (Handelsblatt/6.2.1996). Ein erster Schritt in diese Richtung wurde 1993 mit der Übernahme einer Fabrik in St. Petersburg getan, die sich mit der Gasturbinenfertigung befaßt und die Endmontage bestimmter Turbinentypen übernehmen kann. Die weiteren vier gegenwärtig existierenden Standorte im Segment Stromerzeugung beschäftigen sich mit der Fertigung von Gasturbinenschaufeln, dem Design und Engineering für Gasturbinen, Kraftwerkleittechnik, Rauchgasreinigungstechnik und Service für Dampfturbinen (Kontakt 1996, S. 11).

Zum Einstieg in diesen Markt sind außerdem Kontakte mit wichtigen öffentlichen Stellen geknüpft worden. So besteht z.B. eine enge, personelle Verbindung zwischen dem russischen Konzernmanagement und dem vereinigten Energiesystem Rußlands, zu dem alle Energieversorgungsunternehmen, Reparaturbetriebe, Netzbetriebe und Fachinstitute gehören. Ein Konzernvertreter ist „key account manager“ für das vereinigte Energiesystem und verhandelt direkt mit der Abteilung Außenwirtschaftsbeziehungen. Neben den Kundenkontakten gehört es zu seinen Aufgaben, Kooperationsmöglichkeiten zwischen der russischen Landesgesellschaft und anderen ABB-Landesgesellschaften zu schaffen – insbesondere mit der deutschen, die innerhalb des Konzerns im Bereich Stromerzeugung die Marktverantwortung für Rußland hat (ebd.).

Investitionen in Rußland unterliegen dem Widerspruch, daß sie zwar dem vielversprechenden Konzept folgen, frühzeitig mit Produktionsstandorten lokal vertreten zu sein, daraus aber gegenwärtig kein oder nur ein geringer wirtschaftlicher Nutzen zu ziehen ist. Für den Konzern heißt dies: „Die Ergebniszahlen von ABB-Rußland sind bisher noch genauso rot wie das ABB-Logo“ (Kontakt 1996, S. 9). Zum ersten entstehen hohe Kosten, da an den Standorten eine funktionierende Unternehmensorganisation

aufgebaut und die technische Ausrüstung modernisiert werden müssen, um Aufträge entsprechend dem Qualitätsniveau des Konzerns annehmen zu können. Zum zweiten gehen die Aufträge nur zögerlich ein – aus einer Reihe von Gründen, die hauptsächlich in den Finanzierungsschwierigkeiten der Kunden liegen. So beschreibt ein russischer Manager die gegenwärtige Situation mit den Worten: „Wir bauen Produkte in Rußland mit russischen Mitarbeitern und westlicher Qualität. Jeder weiß, daß diese Qualität besser ist, aber natürlich ist sie auch teurer.“ Zum dritten stecken viele Kunden, d.h. Energieversorgungsunternehmen, in einem „Teufelskreis“. Die Rohstofflieferanten liefern keine Brennstoffe, da sie von den Energieversorgungsunternehmen nicht bezahlt werden, diese wiederum bekommen von ihren Abnehmern keine Gelder für den gelieferten Strom und die Fernwärme (Kontakt 1996, S. 11). Diese Verhältnisse auf dem russischen Energieversorgungssektor sind kennzeichnend dafür, daß der Markt mit seinen Zukunftsperspektiven bereits Mitte der 90er Jahre für die westliche Investitionsgüterindustrie von hoher Bedeutung ist. Unklar bleibt aber, wie das ökonomische Entwicklungspotential Rußlands erschlossen werden kann und inwieweit westliche Unternehmen dazu beitragen oder davon profitieren können.

### III. Östliche Produktionsstätten in transnationalen Netzen

Transnationale Unternehmensstrategien zielen darauf, im eigenen Land wie auch in anderen Ländern mit eigenen Produktionsstandorten, d.h. *multilokal* vertreten zu sein. Im Prinzip richtet sich dieses Ziel auf attraktive Absatzregionen und kostengünstige Standorte in aller Welt. Werden jedoch Standorte in Mittelost- und Osteuropa beteiligt, stellt sich die Frage der *multilokalen Verankerung* unternehmenseigener Produktionsprozesse in völlig neuer Form: Es sind nicht nur – wie in jedem Fall transnationaler Strukturen – die unterschiedlichen sozio-kulturellen und gesellschaftlich-institutionellen Rahmenbedingungen der beteiligten Länder zu berücksichtigen. Darüber hinaus prallen die Regeln der westlichen Marktwirtschaft auf tief verwurzelte Strukturen und Personalqualifikationen eines entgegengesetzten Wirtschaftssystems. Die Zusammenführung östlicher Standorte mit den bestehenden, bislang ausschließlich an westlichen Standorten etablierten Produktionen findet demnach unter Bedingungen statt, die Fragen und Probleme der multilokalen Verankerung der

Produktion in besonderer Weise hervortreten lassen.<sup>34</sup> Daraus resultieren zum einen erhöhte Anforderungen an die Integration der unterschiedlichen Produktionsstätten und zum anderen bestimmte Konsequenzen für die neue internationale Arbeitsteilung im Rahmen transnationaler Netzwerke.

Die Kombination von globaler und lokaler Präsenz, wie sie vom ABB-Konzern verfolgt wird, verlangt hohe organisatorische Fähigkeiten nicht nur in der Herstellung transnationaler Prozeßketten, sondern auch in der Integration nationaler Differenzen. Daher ist es von besonderem Interesse, wie der Konzern sein Ziel des „being local worldwide“ in den Ländern Osteuropas umsetzt und welche Prinzipien und Maßnahmen hier konkret für die Übernahme der östlichen Werke und die Umgestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickelt werden.

## 1. Übernahmeprinzipien und Restrukturierung

Zunächst stellt sich die Frage, wie der Konzern in seinen Umstrukturierungsmaßnahmen auf die Erbschaften aus den Zeiten der Planwirtschaft eingeht. Diese lassen sich mit den Begriffen „Systemerbschaft“ im Sinne fortwirkender bürokratischer Entscheidungsstrukturen, „Verhaltenserb-schaft“, d.h. Fortbestehen leistungsfeindlicher, initiativschwacher und inflexibler Verhaltensweisen, und „Strukturerb-schaft“ in Form einer überdimensionierten und technisch veralteten Industrie kennzeichnen (Höhmann, Meier 1994). In der Literatur wird der Konzern als ein Fall beschrieben – und das bestätigen auch unsere Recherchen –, der bei der Übernahme von Standorten in den Reformländern auf keine der Erbschaften besonders eingeht, sondern im Prinzip genauso verfährt wie bei der Übernahme westlicher Werke. Somit gelten die betriebsorganisatorischen und manageriellen Prinzipien, die nach der Fusion von Asea und BBC an den Standorten in den westlichen Ländern durchgesetzt wurden, auch für die in konträren Verhältnissen arbeitenden Werke der osteuro-

---

34 Mit der Tendenz zur Globalisierung der Produktion verbindet sich eine wachsende Abhängigkeit der Unternehmen von räumlichen, sozioökonomischen und kulturellen Standortbedingungen. Auf der anderen Seite werden Regionen in zunehmendem Maße von unternehmerischen Standortentscheidungen abhängig. Zum Verhältnis von Globalisierung und Regionalisierung vgl. auch Döhl, Sauer 1995; Lompe 1996; Krätke u.a. 1997.



päischen Länder (Taylor 1991, S. 102). Der Konzern besteht auf der Einhaltung seines spezifischen organisatorischen Wegs, die externe Effizienz, d.h. die Kundenorientierung, mit der internen Effizienz, d.h. den Kernkompetenzen, zu verbinden (Leppänen 1994, S. 114).

### **1.1 Vier allgemeine Prinzipien der Übernahme von Produktionsstätten**

Die Übernahmeprinzipien des Konzerns lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Die Betriebseinheiten werden sofort nach der Übernahme in Profit-Center umgewandelt mit definierten Budgets, strikten Leistungszielen und klaren Richtlinien für Befugnisse und Verantwortlichkeiten.
- Es wird eine Kerngruppe von „change agents“ aus dem örtlichen Management gebildet. Kleinen Teams wird die Verantwortung für die Entwicklung von Prioritäten-Programmen gegeben. Die Resultate werden zeitnah überwacht.
- Konzerninterne Sachkenntnis wird zur Unterstützung des Umwandlungsprozesses eingebracht, ohne daß in den Prozeß direkt und beschleunigend eingegriffen wird.
- Die hohen Konzernstandards haben Gültigkeit, und es wird eine schnelle Anpassung verlangt.

Wichtiger Bestandteil der „einheitlichen“ Behandlung der neu übernommenen Standorte ist, daß die Anforderungen an die Unternehmensergebnisse genauso anspruchsvoll sind wie die im Westen. Die östlichen Produktionsstätten sollen nach kürzester Zeit genauso produktiv und profitabel sein wie andere auch (Taylor 1991). Bei der Umsetzung der allgemein gültigen Prinzipien – so die Vorgabe – wird für Osteuropa „kein Rabatt“ gegeben (ebd.).

Da hier aber zweifellos mehr technische und managementbezogene Unterstützung benötigt wird als etwa in einem neu akquirierten Werk in USA, sind doch Unterschiede in der Behandlung der östlichen Werke notwendig, die auch bereits in den Bemerkungen des Managements zu den hohen Restrukturierungskosten zum Ausdruck kamen (Abschnitt II, 1.). Bei der Analyse von konkreten Restrukturierungen östlicher Werke

stellt sich heraus, daß – wie noch zu zeigen sein wird – insbesondere im Bereich des Know-how-Transfers Sonderkonditionen eingeräumt werden.

## 1.2 Politik des schnellen Wandels

Die hohe Geschwindigkeit, mit der im Prinzip die Phase der Umstrukturierung durchlaufen werden soll, ist ein Charakteristikum der Übernahmestrategie des Konzerns. Daß dies bei den neu übernommenen Standorten in Osteuropa mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist, weil sie vor dem Problem der Überwindung der Erblasten stehen, wird vom Konzern zwar antizipiert, aber nicht als Grund für ein Abweichen von der Politik des schnellen Wandels gesehen: „We don't expect the change process to take forever“, werden die Übernahmetaktik und die hohen Ansprüche an einen schnellen Ablauf der Restrukturierung umschrieben (Taylor 1991). Von Managementseite wird auf die einschlägige Erfahrung verwiesen, daß es tatsächlich möglich ist, einen typischen Ostbetrieb innerhalb von zwei Jahren zu einem profitablen Unternehmen umzukrempeln: „It is not a ten-year proposition. It is a two-year-proposition“ (Hofheim 1994, S. 27).

Erfahrungen bestätigen auf der anderen Seite, daß Fälle, in denen die Umwandlung eines östlichen Werks innerhalb einer kurzen Zeitspanne nicht gelingt, mit langen, Verluste produzierenden Umstellungsprozessen belastet sind. Unter den schwierigen Voraussetzungen, die in den Ländern Mittelost- und Osteuropas vorherrschen, ist es selbstverständlich, daß nicht jede Einbindung östlicher Standorte in den Konzern zu einer Erfolgsstory werden kann. In diesen Fällen war oder ist es aus vielerlei Gründen nicht möglich, die Übernahmeregeln einzuhalten, die an anderen östlichen Standorten zu der schnellen Anpassung an die Konzernstandards und zur Umwandlung in profitable Unternehmen geführt haben.<sup>35</sup>

---

35 In der Managementliteratur gibt es zahlreiche Hinweise auf die unterschiedliche Fähigkeit von Organisationen, sich an internationale Kooperationen und Strukturen anzupassen (vgl. u.a. Brunstein 1995).

### 1.3 Spezifische Übernahmeregeln

Zusätzlich zu den allgemeinen Übernahmeprinzipien lassen sich bestimmte ostspezifische Regeln festmachen, die für den Einstieg in die multilokale Produktion und für die Erweiterung von Produktionsnetzwerken durch Standorte in Mittelost- und Osteuropa gelten:

- Erstens werden östliche Großbetriebe möglichst nicht in ihrer Gesamtheit übernommen, sondern es werden nur die voraussichtlich profitablen Teile der überdimensionierten, meist bankrotten Betriebe gekauft.
- Sobald die „Juwelen“ herausgefunden sind, beginnen Konzernbeauftragte damit, noch bevor die Übernahmeverhandlungen abgeschlossen sind, einen Unternehmensplan zu entwickeln.
- Es wird sofort nach lokalen Managern gesucht, die direkt nach der Übernahme auf den Managementpositionen eingesetzt werden. Das bedeutet in der Regel, daß anstelle der älteren Vorgesetzten der früheren Bürokratie ausgewählte jüngere Leute zum Zuge kommen, von denen man annimmt, daß sie anpassungsfähiger und vor allem „hungriger“ seien.
- Es werden neue Testanweisungen eingeführt, um das Qualitätsniveau auf den westlichen Level zu heben (Hofheim 1994, S. 27).

Diese ostspezifischen Übernahmeregeln beziehen sich lediglich auf formal-organisatorische Fragen. Darüber hinaus sind Maßnahmen von Bedeutung, die auf die Überwindung der ostspezifischen Qualifikationsdefizite gerichtet sind. Es sind erhebliche Vorleistungen im Know-how-Transfer zu erbringen, um im Osten mit Produktionseinheiten präsent sein zu können. Es müssen an den Standorten organisatorische Kenntnisse und Managementwissen eingebracht werden. Jedes Joint Venture und jede Totalprivatisierung müssen in hohem Maße mit Weiterbildungsmaßnahmen flankiert werden. Nur über einen gezielten Know-how-Transfer aus den westlichen Konzerngesellschaften läßt sich die Strategie des schnellen Wandels verwirklichen.

Die Übernahmeregel, derzufolge alle Managementaufgaben direkt auf einheimische Führungskräfte zu übertragen sind, läßt sich nur dann in die Realität umsetzen, wenn entsprechendes Wissen vermittelt wird. Zweifelsohne benötigen die östlichen Standorte die Unterstützung durch west-

liche Know-how-Träger. Da die beratenden Expatriates so bald wie möglich wieder abgezogen werden sollen, steht auch der Know-how-Transfer unter hohem Zeitdruck. Es ist aber trotz des intensiven Einsatzes für eine Fort- und Weiterbildung des einheimischen Managements davon auszugehen, daß sich in der kurzen Zeit die Wissenslücken nicht schließen lassen und deshalb für die Situation der Betroffenen wohl eher eine Kombination aus transferiertem Wissen und dem „Sprung ins kalte Wasser“ typisch ist, wie sich ein östlicher Manager ausdrückte.

Nicht nur das oberste Management auch die Beschäftigten mittlerer Hierarchiestufen werden in den Know-how-Transfer einbezogen. So hat der Konzern inzwischen 5.800 Mitarbeiter der östlichen Standorte für ihre neuen Aufgaben ausgebildet (Hofheim 1994, S. 27).

#### **1.4 Praktische Maßnahmen der Restrukturierung<sup>36</sup>**

Die Regeln, nach denen die Übernahme von Standorten in Mittelost- und Osteuropa erfolgen soll, werden im Einzelfall mit Hilfe konkreter Maßnahmen in die Praxis umgesetzt, von denen insbesondere zu nennen sind:

##### – Bildung von Unternehmensbereichen

Die Reorganisation des Standorts beginnt sofort nach Übernahme. Innerhalb von vier Wochen wird das Unternehmen betriebsorganisatorisch restrukturiert, d.h. in Unternehmensbereiche mit Budgetverantwortung untergliedert. Zugleich wird eine Finanz- und Verwaltungsabteilung und eine interne Serviceabteilung geschaffen. Jedem Unternehmensbereich wird ein Führungsteam vorangestellt, das den Geschäftsplan, das Budget und die Leistungsziele festlegen soll, an denen die Arbeitsfortschritte zu messen sind. Die Führungsteams entscheiden außerdem über das Personal, das weiter beschäftigt werden soll, über die benötigte Ausrüstung der Bereiche und über erste kleinere Schritte, die Produktivität zu steigern und die Profitabilität zu erhöhen.

---

<sup>36</sup> Diese Aufstellung basiert auf den Veröffentlichungen von Taylor (1991), Leppänen (1994) und auf eigenen Recherchen. Als Vorlage für die Reihenfolge der Auflistung dienen die konkreten Umstellungsmaßnahmen bei dem polnischen Standort, der im folgenden genauer beschrieben wird.

- Einführung des zentralen Finanz- und Kontrollsystems

Nach diesem grundlegenden Schritt der betriebsorganisatorischen Restrukturierung wird das zentrale Finanz- und Kontrollsystem des Konzerns eingeführt. Über Jahrzehnte hinweg waren östliche Unternehmen mit einem enormen Overhead belastet. Die Gesamtkosten waren zu rd. 80 % bei den zentralen Personalverantwortlichen lokalisiert, statt direkt den Produkten oder Dienstleistungen zugeordnet zu werden. Manager hatten keine Vorstellung, wie hoch die Herstellungskosten der Produkte waren und dementsprechend war auch nicht bekannt, mit welchen Produkten Gewinne gemacht wurden. Mit einem radikalen Schnitt werden die alten Strukturen abgeschafft und die formalen Voraussetzungen für ein Unternehmen nach westlichem Zuschnitt geschaffen.

- Auswahl und Einsatz einheimischer Manager

Auf der Basis der neuen Strukturen kann die vom Konzern vorgesehene, ostspezifische Einsatzpolitik für das Management greifen, die auf zwei Grundsätzen basiert:

- Die Managerpositionen werden mit besonders ausgewählten Führungskräften des früheren Staatsunternehmens besetzt. Die Verantwortung wird somit nicht, auch nicht vorübergehend einer westeuropäischen „Rettungsmannschaft“ übertragen.
- Die einheimischen Manager sind ohne Ansehen ihres Ranges und ihrer Seniorität auszuwählen. Bei der Auswahl sollen junge, kreative Talente, sog. „hungry wolves“, besonders berücksichtigt werden, die als geschickte und ehrgeizige „change agents“ einsetzbar sind.

Häufig kommen somit die neuen Manager aus dem früheren mittleren Management, also dem mittleren Level der vormals oft 15stufigen Hierarchieskala. Zum obersten Geschäftsführer des Unternehmens wird derjenige aus der Führungsgruppe bestimmt, der über eine breite Akzeptanz bei der Belegschaft verfügt.

- Fortbildung des Managements

Damit die neuen Manager Verantwortung übernehmen können, müssen sie zunächst ein intensives Fortbildungsprogramm durchlaufen. Sie erhalten umgehend Englischunterricht, um die Sprachbarrieren zu überwinden und den Dialog innerhalb des Konzerns zu ermöglichen. Ihnen werden

Kenntnisse in den grundlegenden Managementregeln vermittelt. Dazu kommen als weitere Fortbildung die direkte Beratung durch konzerninterne Fachleute und die Teilnahme an Kursen konzerninterner Ausbildungszentren.<sup>37</sup>

– Einsatz eines konzerninternen Beraterteams

Zur Unterstützung des Umwandlungsprozesses werden Experten aus aller Welt ausgewählt und zu einem Beraterteam zusammengefasst. Sowohl Finanzexperten und Qualitätsmanager als auch Technikspezialisten mit weitreichenden Erfahrungen in der Modernisierung von Produktionsprozessen gehören dem Team an. Sie besuchen das Unternehmen regelmäßig und sind über die aktuelle Entwicklung informiert.

– Entwicklung einer Reformagenda

Eine weitere Maßnahme kann die Entwicklung einer Reformagenda sein, in der Prioritäten definiert werden. Sie beziehen sich auf den Aufbau des Vertriebs ebenso wie auf die Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Veränderung des Fabrik-Layouts.

– Technische Modernisierung

Die technische Modernisierung beginnt mit so grundlegenden Schritten wie dem Aufbau eines funktionierenden Telefonsystems, um die Kommunikation mit den beratenden Experten westlicher Gesellschaften zu ermöglichen. Es wird eine Satellitenverbindung zur Konzernzentrale nach Zürich eingerichtet. Die Modernisierung des Maschinenparks wird zwar sukzessive aufgegriffen, ist aber weniger Teil der ersten Welle der Restrukturierung, sondern folgt auf die Phase der Grundlagenqualifizierung.

– Personalqualifizierung

Auch Teile der Belegschaft werden in Qualifizierungsprogramme einbezogen, die von Sprachkursen über Unterweisungen in konzerninternen

---

<sup>37</sup> Zur Ausbildung lokaler Kräfte hat der Konzern in einigen Ländern Osteuropas, d.h. konkret in Warschau, Brunn und Moskau, „Management Development Centers“ eingerichtet. In diesen Ausbildungszentren werden aber nicht nur die nationalen Mitarbeiter ausgebildet, sondern auch Personal aus diversen Ländern zum Erfahrungsaustausch und Managementtraining zusammengebracht (Kaiser 1996, S. 151).

Produktentwicklungen bis hin zu Einweisungen in hochautomatisierte Produktionsanlagen reichen.

Die vom Konzern gewählte Vorgehensweise zur Restrukturierung östlicher Standorte verläuft nach einer klaren Abfolge: Am Anfang steht die betriebsorganisatorische Restrukturierung. Erst im zweiten Schritt wird an die Veränderung des zentralen Aktionsfelds herangegangen, um das es bei der Akquisition östlicher Standorte eigentlich geht, nämlich um die dortigen Produktionsprozesse. Die Modernisierung der Produktionsorganisation und -technik steht in der Prioritätenliste der Maßnahmen für die Restrukturierung auf den hinteren Plätzen, d.h., Maßnahmen zur Reorganisation und Modernisierung der Fertigung werden erst geplant und in Angriff genommen, wenn die betriebsorganisatorischen Grundlagen und die Wissensgrundlagen beim Management weitgehend gelegt sind.

Diese Abfolge hat auch Auswirkungen auf die Fixierung der Arbeitsteilung zwischen westlichen und östlichen Standorten. Sie ist bei der Übernahme zwar erst einmal festgelegt, bleibt aber in vielen Fällen für Veränderungen offen und entwickelt sich dementsprechend flexibel gemäß der sich herausbildenden standortspezifischen Kompetenzen und auch in Abhängigkeit von den vom Konzern zur Verfügung gestellten Ressourcen. Diesem Tatbestand wird im folgenden anhand von zwei verschiedenen gelagerten Fällen der Übernahme von Produktionsstätten genauer nachgegangen.<sup>38</sup> Am Anfang steht der Fall eines polnischen Werks, das für die Produktion von Komponenten und kompletten Systemen im Rahmen eines internationalen Netzwerks zur Herstellung komplexer Investitionsgüter zuständig ist.<sup>39</sup> Im zweiten Fall handelt es sich um ein polnisches Werk, das relativ einfache standardisierte Produkte komplett produziert, nachdem die ehemals defizitäre Produktlinie am deutschen Standort geschlossen wurde.

---

38 Die dargestellten Befunde beruhen auf empirischen Erhebungen bei der Firma Zamech im September 1994 und März 1996 und bei der Firma Elta im Mai 1996 sowie auf weiteren Recherchen zu Entwicklungen in der internationalen Arbeitsteilung.

39 Dieses Werk ist Teil des internationalen Produktionsnetzes, das bereits in dem Beitrag zur Entwicklung der Arbeitsstrukturen genauer beschrieben wurde (vgl. von Behr in diesem Band, S. 63 ff.).

## 2. Der Fall Zamech

Unter dem Titel „Change comes to Poland – The Case of ABB Zamech“ wurde bereits 1991 erstmals über die Akquisition dieses Unternehmens in einer Fachzeitschrift berichtet. Der Artikel in der *Harvard Business Review* (Taylor 1991) ist heute ein wichtiges Dokument aus der ersten Zeit nach dem Umbruch. Hierin wird eine schnelle und erfolgreiche Transformation eines Staatsbetriebs und dessen Integration in ein westliches Unternehmensnetzwerk genauer beschrieben. Insbesondere wegen der Methoden, mit denen der Konzern dieses Unternehmen integrierte und „revitalisierte“, ist der Fall auch heute von großem Interesse, denn nach wie vor stehen zahlreiche westliche Unternehmen vor der Frage, ob und wie sie eine Produktion in östlichen Regionen realisieren sollen.

### 2.1 Betriebliche Rahmendaten

Das ca. 80 km östlich von Danzig in Elblag gelegene Unternehmen Zamech ist der führende polnische Hersteller von Turbinen. Zu seinem Fertigungsspektrum gehören außerdem Marineausrüstungen, Getriebe und Gußteile. Der ABB-Konzern ist seit 1990 an dem Unternehmen durch eine Joint-venture-Konstruktion zu 76 % beteiligt. 19 % gehören dem Staat, 5 % den Beschäftigten. Das starke Interesse des Konzerns speziell an diesem polnischen Unternehmen ist kein Zufall. Bereits lange vor dem politischen Umbruch bestand eine enge Kooperation mit dem ehemaligen Schweizer BBC-Konzern. Mitte der 60er Jahre war die Turbinenproduktion bei BBC stark überlastet, so daß nach Möglichkeiten gesucht wurde, Produktionsaufträge nach außen zu vergeben. Das Unternehmen Zamech kam damals als Zulieferer u.a. auch deshalb in Betracht, weil hier, in der ehemals zweitgrößten Stadt Ostpreußens, eine lange Industrie- und Maschinenbautradition bestand. So wird der Ursprung der Zamech-Fabrik auf das Jahr 1837 datiert. In diesem Jahr eröffnete der als Gründer von Schiffswerften bekannt gewordene Ferdinand Schichau eine mechanische Werkstatt, die nach kurzer Zeit bereits Aufträge über Dampfmaschinen, Wasserräder, hydraulische Pressen, Walzwerke, Mühlen und ganze Zuckerfabriken entgegennahm.<sup>40</sup>

---

40 Nach dem Kauf einer Werft im Jahre 1854 begann der Bau von Dampfschiffen, Dampfbaggern und Eisenbahnfähren. Da die Kapazität der Werft begrenzt war, konzentrierte man sich dort später auf den Bau von Antriebsma-



Nach 1945 begannen unter neuer polnischer Leitung der Wiederaufbau des zerstörten Werks und die Produktionsaufnahme. Es wurden zunächst nur Reparaturaufträge für Eisenbahnwaggons und Boots-ausrüstungen entgegengenommen. Ab 1948 begann das in „Zamech“ (Abkürzung für „mechanische Fabrik“) umbenannte Unternehmen mit der Herstellung von Dampfturbinen, Schiffsausrüstungen, Getrieben und Gußteilen. 1952 wurde die erste 500 kW-Turbine gebaut (firmeninterne Unterlage: „The Company's History“). Als in den 60er Jahren die Kooperation mit der Schweizer BBC begann, bezog sich diese ausschließlich auf die Zulieferung von Turbinenschaufeln. 1973 erhielt das polnische Unternehmen von BBC die Lizenz für den Bau von 360 MW-Turbinen. Ab 1978 war das Unternehmen auch als Zulieferer von Niederdruckgehäusen an den schwedischen Asea-Konzern tätig. 1985 wurden Teile der 600 MW-Turbine von BBC in das Produktionsprogramm aufgenommen (firmeninterne Unterlage: „Connections between Zamech and BBC Switzerland and ASEA Sweden“). Bis heute basiert die Kraftwerkproduktion von Zamech – mit Ausnahme einiger russischer Patente – auf der spezifischen, vom Schweizer Konzern entwickelten Technologie.

Vor der Übernahme durch ABB im Jahre 1990 waren bei Zamech ca. 6.000 Leute beschäftigt. Die Firma wurde in zwei Teile aufgeteilt: in die Gruppe der großen dem Konzernverbund zugeschriebenen Betriebsteile und in die Gruppe Elzam mit ca. 1.500 Beschäftigten, die ein Hotel betreibt und verschiedene kleinere industrielle Aktivitäten verfolgt. Von der ersten Gruppe, in der ehemals 4.500 Arbeitskräfte beschäftigt waren, übernahm der Konzern 3.200 Mitarbeiter. Ende 1996 sind bei Zamech 3.570 Mitarbeiter beschäftigt. Der Unternehmensbereich Stromerzeugung, der im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht, beschäftigt 1.600 Mitarbeiter (Zamech-Organigramm/31.12.1996).<sup>41</sup>

---

schinen. Das Werk trug bis 1945 den Namen seines Gründers. Es fertigte in den Kriegsjahren hauptsächlich Fahrzeugteile für die Eisenbahn, Marineausrüstungen, Untersee- und Torpedoboote. Auch heute besteht noch die direkte Wasserstraße vom Fabrikgelände zum Hafen.

41 Auf Industrieanlagen entfallen 1.670 Beschäftigte, auf interne Infrastrukturleistungen wie Heizung u.ä. 218, auf Informationssysteme 45. In den Zentralabteilungen Marketing und Strategie, Finanzen, interner Service, Qualitätssicherung, Kommunikation und Personal arbeiten 38 Personen (ebd.).

## 2.2 Organisatorische und technische Restrukturierung

Die konzernspezifischen Übernahmeprinzipien ließen sich bei Zamech sehr weitgehend einhalten. Dabei galten die Rahmenbedingungen, die nach dem Umbruch bei östlichen Unternehmen im allgemeinen anzutreffen sind: Es ist jahrzehntelang nach den Prinzipien der Planwirtschaft gearbeitet worden. Es liegen keine Erfahrungen in Marktwirtschaft oder westlicher Unternehmensführung vor. Es fehlen Kenntnisse darüber, was Konkurrenz bedeutet. Betriebsorganisatorisch ist das Unternehmen in funktionale Linien unterteilt, eine Organisationsform, die profitable Produktlinien verhindert und Entscheidungsprozesse verzögert. Die alte „Produktionskultur“ und die auf Mengenproduktion ausgerichteten Organisations- und Prozeßstrukturen müssen durch westliche markt-, kunden- und kostenorientierte Ziele und Strukturen ersetzt werden.

Nach dem Abschluß des Joint Venture wurde innerhalb von vier Wochen das Unternehmen in Unternehmensbereiche unterteilt: Power, District Heating, Foundry, Marine Equipment and Gears, Inhouse Services, Informatic (Annual Report 1993). Für jeden Unternehmensbereich wurden der Geschäftsplan, das Budget und die Leistungsziele festgelegt und über das Personal entschieden, das weiter beschäftigt werden sollte, sowie die benötigte technische Ausrüstung bestimmt. Zugleich entstanden die Finanz- und Verwaltungsabteilungen. Darauf wurde das zentrale Finanz- und Kontrollsystem des Konzerns eingeführt. Auf der Basis der neuen Strukturen begann das heimische Management zu arbeiten. Die meisten neuen Manager kamen aus dem früheren mittleren Management. Oberster Geschäftsführer wurde der in der Übergangsphase von der Belegschaft gewählte Generaldirektor. Die neuen Manager erhielten Englischunterricht, und ihnen wurden Kenntnisse in grundlegenden Managementregeln vermittelt. Konzerninterne Fachleute standen dem heimischen Management zur Seite. Eine Reformagenda, in der elf Prioritäten definiert wurden, bildete den Fahrplan für die weitere Umstellung. Die praktische Umsetzung der Politik des „schnellen Wandels“ bedeutete hier, daß innerhalb von 32 Monaten die zentralistische und hierarchische Betriebsorganisation vollständig durch neue, dezentrale, flache hierarchische Strukturen auf der Basis von Profit-Centern ersetzt wurde (Annual Report 1993).

Als weitere große Aufgabe stellte sich nach der Firmenübernahme die technische Modernisierung des Unternehmens dar. Investitionen in erheblichen Größenordnungen wurden und werden dafür eingesetzt. Die

Investitionen haben sich zwischen 1990 und 1994 auf jährlich 22 Mio. \$ verzehnfacht (Mannheimer Morgen/4.3.1996). Ein erster Schritt im Bereich neuer Kommunikationstechnologien war die Einrichtung einer Satellitenverbindung zur Konzernzentrale nach Zürich, sodann folgte die Umstellung der Fachbereiche auf die neue Informationstechnik. Bei der Übernahme existierten rd. 60 Computer für 1.200 Angestellte. Im Jahre 1996 arbeitet fast jeder Mitarbeiter in den administrativen und fertigungsvorbereitenden Bereichen mit dem Computer.

Auch die Modernisierung des Maschinenparks wurde sukzessive aufgegriffen. Managementaussagen zufolge lag bei der Firmenübernahme der Entwicklungsstand des Maschinenparks im Vergleich zu westlichen Fabriken 30 bis 40 Jahre zurück. Eine Reihe von Maschinen ging z.B. auf die US-Hilfe an Polen zu Beginn der 50er Jahre zurück. In der Schaufelfertigung arbeiteten (und arbeiten auch 1996) die Kopierfräsmaschinen, die für die Kooperation mit BBC in den 70er Jahren aufgestellt worden waren. Schritt für Schritt wurden zunächst einige ältere konventionelle Maschinen mit modernen Steuerungen versehen und einige neue CNC-Maschinen eingeführt. 1994 betrug nach Angaben des Fertigungsleiters das Durchschnittsalter der Maschinen noch etwa 25 Jahre. Zu diesem Zeitpunkt war aber bereits geplant, sukzessive hochautomatisierte Maschinen in die Produktion aufzunehmen.

1996 hat sich die zuvor noch sehr konventionelle Fabrik in eine moderne Fabrik gewandelt. 150 alte Maschinen sind ausgesondert und mehrere hochmoderne Anlagen bereits eingeführt worden oder im Aufbau befindlich. Dazu zählen u.a. Spezialmaschinen zum Nutenfräsen und Bohren für die Bearbeitung von Rotoren sowie Großmaschinen zum Fräsen und Bohren für die Bearbeitung der Turbinengehäuse. Wesentlich für die Modernisierung der Produktion ist auch die Erneuerung der gesamten Werkzeugorganisation inkl. der Werkzeugvoreinstellung. Wie sehr sich das Werkzeugwesen gewandelt hat, wird auch daran deutlich, daß das polnische Werk im Jahre 1994 in der Netzwerk-Statistik über das Auftragsvolumen für Zerspanungswerkzeuge noch auf Platz 16 stand, während es 1996 an die dritte Stelle gerückt ist.

Um Anschluß an die westlichen Qualitätsstandards zu erhalten, wurden besondere Qualitätsverbesserungsprogramme durchgeführt und erfolgreich umgesetzt. Relativ schnell wurde der Anschluß an die westlichen Qualitätsstandards erreicht. Im Jahre 1993 erhielt der Unternehmensbereich Stromerzeugung das Zertifikat nach DIN ISO 9001.

In dem polnischen Werk führen die hohen Leistungsanforderungen im Netzwerk zu erheblichem Druck auf das Management, die westlichen Arbeitsstandards sukzessive in die eigene Produktion zu übertragen und die bestehenden Mentalitätsunterschiede zu mindern. Den Angaben der örtlichen Manager zufolge müssen sie gegenüber der Belegschaft nicht nur auf eine fachliche Qualifizierung, sondern auch auf Veränderungen im Arbeitsverhalten drängen, um die Annäherung an marktwirtschaftlich geprägte Verhaltensmuster zu erreichen und die sozio-kulturell bedingte Andersartigkeit innerhalb der internationalen Netzwerk-Produktion abzubauen.

Sowohl der kontinuierliche Verlauf der Restrukturierung als auch die vielfältigen, historisch gewachsenen Ressourcen des Standorts wie das spezifische, aus der Vergangenheit stammende Know-how der Belegschaft über komplexe, nicht standardisierbare Produkte sind Grundlage dafür, daß der Standort eine Veränderung seiner Position in dem ihn umgebenden internationalen Produktionsnetzwerk erfährt.

### **2.3 Von der „verlängerten Werkbank“ zum Partner der Lead-Center**

Ein wesentlicher organisatorischer Bestandteil der multilokalen Produktion komplexer Güter ist die zentrale Vergabe von Positionen im Netzwerk. Den Netzwerk-Einheiten werden bestimmte Funktionen und Plätze auf den Hierarchiestufen zugewiesen. Diese definieren sich aus den jeweils auf sie übertragenen, produkt- und marktbezogenen Produktionsaufgaben. Dadurch entsteht eine für alle Beteiligten verbindliche Rangordnung, die bei der Aufnahme neuer Standorte in das Netzwerk eine Orientierungshilfe und eine gewisse Statussicherheit bietet. Je nach Leistung der einzelnen Standorte im Vergleich zu den anderen Netzwerk-Einheiten kann sich die erste, in der Anfangsphase gültige Einordnung in der Netzwerk-Hierarchie verschieben.

Auch wenn bei der Akquisition des polnischen Werks bereits die lokale Präsenz auf dem aussichtsreichen Binnenmarkt ein Hauptgrund für die Investitionsentscheidung war, steht dies nicht in Widerspruch zu der Entscheidung, diese Produktionsstätte nach der Übernahme als „verlängerte Werkbank“ einzusetzen. Trotz der Erwartungen in ein wachsendes lokales Geschäft diente die Werkübernahme zunächst in erster Linie dem Zweck, durch Zulieferung von kostengünstigen Komponenten die Konkurrenzfähigkeit der westeuropäischen Unternehmenseinheiten zu ver-

bessern. Damit entsprach die hier praktizierte Funktionszuteilung genau dem Bild der neuen Ost-West-Arbeitsteilung, das sich bei westlichen Betrieben und in der Öffentlichkeit eingepreßt hat, demzufolge westliche Unternehmen die strategischen Ziele der Marktkontrolle und der Nutzung komparativer Kostenvorteile durch Direktinvestitionen in Niedriglohnstandorten zur Produktion standardisierter, einfacher, arbeits- und lohnintensiver Produktionsprozesse verfolgen. Im Laufe weniger Jahre entwickelte sich dann aus dem abhängigen Zulieferer ein Partner der Lead-Center, der sich trotz geringer Zugriffsrechte bei der Marktallokation eine sichere Absatzposition verschaffen konnte.<sup>42</sup>

Durch den rapiden organisatorischen und fertigungstechnologischen Aufholprozeß und insbesondere durch die hohe Nachfrage auf dem Inlandsmarkt können bei Zamech die spezifischen Ressourcen des Standorts zum Tragen kommen. Auf konzerninterne Aufträge ist es nicht mehr wie in dem früheren Maße angewiesen. Nach Managementangaben sind 1996 mindestens 60 % der Kapazitäten durch selbst akquirierte inländische Aufträge ausgelastet. Bezogen auf den Gesamtumsatz entfallen ca. 20 % auf den Export. Dieser betrifft nicht vollständig, sondern zu etwa 80 % konzerninterne Zulieferungen von Komponenten für Aufträge der Netzwerk-Partner in der Schweiz, in Schweden, Deutschland und den USA.

Daß die Funktionszuweisung als verlängerte Werkbank heute überholt ist, hängt auch mit dem enormen Modernisierungssprung bei der Maschinenausstattung zusammen, den das Werk, wie erwähnt, in den Jahren 1994 bis 1996 vollzogen hat. Bei dem Betriebsbesuch 1994 äußerte sich das Management bereits eindeutig über die Notwendigkeit, den Automatisierungsgrad der Produktion erhöhen zu müssen: „We have no choice!“ Denn die Hochautomatisierung sei der einzige Weg, die Produktivität zu steigern und die Qualität zu sichern. Eine Alternative gäbe es für das polnische Werk nicht. Eine langsame Modernisierung der Maschinenausstattung würde nicht ausreichen. Zudem wäre sie gegenüber der High-Tech-Lösung nicht wesentlich kostengünstiger und außerdem ebenfalls mit Risiken und Problemen behaftet. Noch konsequenter, als vom Management zunächst erwartet, konnte in den Folgejahren der Sprung in modernste westliche Technologien vollzogen werden.

---

42 „Die Zeiten, in denen ein Niedriglohnstandort wie in Polen (gemeint ist Zamech) lediglich als ‚verlängerte Werkbank‘ fungierte, sind vorüber. Dies gilt auch, wenn die Fertigung Know-how-trächtiger ‚noble parts‘ zunächst noch auf Standorte in westlichen Industrieländern konzentriert bleibt“ (Kaiser 1996, S. 149).

Bei den Betriebsrecherchen 1996 bekräftigten die Manager noch einmal ihre Position, die Hochautomatisierung sei für das polnische Werk der einzig richtige Weg. Es dürfe, um existieren zu können, die westlichen Entwicklungen nicht „verschlafen“. Es müsse auch in technischer Hinsicht zu den „front runners“ gehören. Nur dann sei es möglich, als echter Partner der westeuropäischen Lead-Center zu fungieren. Auch seien im Konzern zentrale Bestrebungen der Produktstandardisierung im Gange, die dazu führten, daß in Kürze ein Rückstand in der Technologie nicht mehr aufholbar wäre. Während es aktuell nur eine Frage der Durchlaufzeiten sei, bei der das Werk sich teilweise noch im Rückstand befinde, gäbe es mit konventioneller Maschinenausstattung dann kaum noch eine Chance, den Anschluß zu halten. Nur unter der Voraussetzung, daß das Werk mit derselben hochautomatisierten Maschinerie arbeite, die auch die westeuropäischen Hochlohnfabriken einsetzen, könnten Aufträge zwischen den Ländern relativ frei und je nach Kapazitätsauslastung verteilt werden. Zudem könnte auch nur so eine einheitliche Qualität im Netzwerk gesichert sein.

Finanzielle Voraussetzung für die Investitionen waren die überdurchschnittlichen Gewinne, die das Unternehmen erwirtschaften konnte.<sup>43</sup> Sie ermöglichten es, die Zustimmung des Steuerungsgremiums für die weitreichenden Investitionen zu erhalten, da die benötigten Mittel weitgehend selbst aufgebracht bzw. mit günstigen, auf hohen Sicherheiten basierenden Bankkrediten finanziert werden konnten.

Ein deutliches Zeichen für die erreichte Statusverbesserung ist auch die Zuständigkeit für bestimmte „core products“. Damit ist das Werk berechtigt, diese Produkte in Eigenregie herzustellen und zu exportieren. Das bedeutet auch die Möglichkeit, direkt Kontakte mit Kunden, Maschinenherstellern und Dienstleistern aufzunehmen, so daß man nach Bekunden

---

43 Im Jahre 1994 erzielte Zamech den Angaben zufolge bei einem Umsatz von 145 Mio. \$ einen Nettogewinn von 16 Mio. \$ und war damit vermutlich eines der profitabelsten Unternehmen innerhalb des gesamten ABB-Konzerns (Mannheimer Morgen/4.3.1996). Dabei sind die Gewinne im Bereich der Stromerzeugung u.a. auch auf neue Flexibilitäten in der Außenvergabe von Aufträgen, d.h. nicht auf Erhöhung interner Kapazitäten, zurückzuführen. Das Geschäftswachstum ist demzufolge zum Teil auch durch erweiterte Kooperation mit Zulieferern aus der Region erreicht worden. Die Gewinne von Zamech entstammen im übrigen nicht allein dem Kraftwerkgeschäft. Sie sind auch neu eröffneten Geschäftsfeldern wie etwa der Umwelttechnik und ihren Absatzchancen in der oberschlesischen Region zu verdanken.

eines Managers dadurch „alle Fäden in der Hand hält“. Somit sind die Zeiten endgültig vorüber, in denen sich die Kompetenzen des Werks auf die reine Zulieferung von Komponenten beschränkte. Ziel des Werks ist es vielmehr, „core supplier“ für die übergeordneten Business Areas im Konzernsegment Stromerzeugung zu werden.

Im Vergleich dazu haben andere östliche Standorte weniger Chancen. Aufgrund der ihnen zugeordneten Produkte, die wiederum in einem engen Verhältnis zu den örtlich vorhandenen und vom Konzern zur Verfügung gestellten Ressourcen stehen, bleiben sie in der abhängigen Position eines Low-cost-Producers. In dem hier geschilderten Netzwerk der Turbinenproduktion scheint dies z.B. auf ein Werk in Kroatien zuzutreffen, das standardisierte, wenig komplexe Produkte herstellt, oder auch auf ein russisches Turbinenwerk, das weiterhin in starker Abhängigkeit von westeuropäischen Werken arbeitet.

## **2.4 Vom Auftragsempfänger zum einflußreichen Entscheidungsträger**

In seiner Funktion als „verlängerte Werkbank“ war das polnische Werk zunächst sehr stark mit Zulieferaufträgen aus dem Netzwerk eingedeckt. Verlässlichkeit und Qualität der Zulieferungen wurden dabei von den westlichen Einheiten äußerst kritisch eingeschätzt. Anfangsschwierigkeiten bei den Zulieferungen wurden im Westen als Hinweis auf eine noch geraume Zeit anhaltende technische Rückständigkeit und Abhängigkeit interpretiert. Insofern schien in der Anfangszeit für das polnische Werk ein Weg vorgezeichnet, der ihm noch längere Zeit die Rolle als bloßer Auftragsempfänger auferlegen würde. Manager und Belegschaften westlicher Standorte des Netzwerks gingen davon aus, daß der Aufholprozeß des polnischen Werks etwa zehn Jahre dauern würde. Für die westeuropäischen Werke schienen somit ihr großer technologischer Vorsprung und ihre überlegene hierarchische Position im Netzwerk langfristig gesichert zu sein. Anders als erwartet, verfügt jedoch das polnische Unternehmen sechs Jahre nach der Zugehörigkeit zum Konzern nicht nur über eine teils hochmoderne Maschinenausstattung und über eine weitreichende Autonomie in der Auftragsbeschaffung, es besetzt auch eine höhere Position in der Netzwerk-Hierarchie.

- Die Positionsverbesserung im Verhältnis zu den westlichen Netzwerk-Einheiten gründet sich zum ersten auf die Erwirtschaftung überdurchschnittlicher Gewinne.



- Zum zweiten ist sie auf die Qualifikation der Mitarbeiter zurückzuführen, die in der Lage sind, westliche Produktions- und Qualitätsstandards weitgehend einzuhalten. Dadurch sind kaum noch qualitätsmäßige Hürden gegeben, die das polnische Werk bei der zentralen Auftragsvergabe durch das Steuerungsgremium benachteiligen würden.
- Voraussetzung für die gute Position ist zum dritten, daß die Fabrik durch ihre besondere maschinelle Ausstattung derzeit als einzige in dem Turbinen-Netzwerk potentiell in der Lage ist, komplette Anlagen zu fertigen. Im Gegensatz dazu ist die Arbeitsteilung in den westeuropäischen Werken soweit fortgeschritten, daß z.B. in der Schweiz nur Rotoren und in Deutschland nur Statoren, demnach komplette Anlagen also nur in länderübergreifender Kooperation hergestellt werden können.
- Charakteristisch für die besondere Stellung des polnischen Standorts im Netzwerk ist zum vierten seine Rolle als „unabhängiger Dritter“. Da der Konkurrenzkampf zwischen den westeuropäischen Standorten zeitweise ein ausgeprägtes Konfliktmanagement zur Folge hat, wird einer gegenseitigen Vergabe von Zulieferaufträgen so weit wie möglich aus dem Wege gegangen. Davon profitiert das polnische Werk, das in solchen Situationen von den beiden konkurrierenden Seiten bevorzugt mit Aufträgen berücksichtigt wird. Der Konkurrenzkampf zwischen den westlichen Produktionsstandorten im Netzwerk verbessert somit die Auftragslage im polnischen Werk.

Ein weiteres Zeichen dafür, daß das Werk zu einem einflußreichen Entscheidungsträger avanciert ist, ist auch die Tatsache, daß ein Manager von Zamech zum ständigen Mitglied im zentralen Steuerungsgremium des Netzwerks bestimmt wurde. In dieser Funktion als Mitglied des Gremiums hat der polnische Manager direkte Einflußmöglichkeiten bei der Auftragsvergabe innerhalb des Produktionsnetzwerks. Er ist zuständig für alle „east factories“ und kann deren Entwicklung mitbeeinflussen, nicht zuletzt auch unter Berücksichtigung der Interessen seines heimischen Standorts. Seine Aufgabe ist es, erstens die Umsetzung der vom Steuerungsgremium festgelegten Investmentstrategie für neue Technologien, Maschinenausstattungen und Human Resources zu überwachen, zweitens die Kostenreduktion im Rahmen des zentralen Optimierungsprogramms des Konzerns voranzutreiben und drittens die Auslastungsplanung und -kontrolle sowie die Verteilung von Aufträgen für die



östlichen Fabriken durchzuführen. Da die Westmärkte schrumpfen und im Osten besondere Wachstumsraten bei der Energieerzeugung zu erwarten sind, könnte der Einfluß der polnischen Managementvertretung in dem Steuerungsgremium künftig noch weiter zunehmen.<sup>44</sup>

Der polnische Standort ist aufgrund seiner jüngsten Entwicklung nicht nur zu einem starken Partner der westlichen Lead-Center, er ist zugleich auch zu einem konzernintern wie -extern potenten Konkurrenten herangewachsen.

## 2.5 Bedeutung der Marktallokation

Um die netzwerkinterne Konkurrenz in Grenzen zu halten, sind die Zuständigkeiten für die Weltmarktregionen zentral festgelegt. Durch die Zugangsberechtigungen, d.h. durch die Allokation der Märkte, sind die Netzwerk-Einheiten bei der Akquisition von Aufträgen an feste Vorgaben gebunden und somit in der Gestaltung ihrer Absatzpolitik und ihrer Vertriebsaktivitäten eingeschränkt. Eine offene Mißachtung der Marktallokation würde harte personelle Konsequenzen nach sich ziehen. Die zentral festgelegte Marktallokation ist ein Abbild der Machtkonstellationen im Produktionsnetzwerk. Aus polnischer Sicht profitieren in erster Linie die westlichen Lead-Center von der Marktaufteilung. Ihnen steht die Markterschließung sowohl in den asiatischen Ländern als auch in Rußland und weiteren östlichen Regionen zu. Dies gilt ebenso für den polnischen Markt, der bis heute im Prinzip an die deutschen Kraftwerkhersteller in Mannheim „vergeben“ ist. Allerdings gibt es in der Realität eine Reihe von klar definierten Ausnahmen und einige allgemein bekannte Möglichkeiten, die Regeln der Marktallokation zu umgehen.

Bezogen auf den polnischen Markt für Energieversorgung können die deutschen Netzwerk-Partner nach Auskünften des polnischen Managements ohne den Umweg über Zamech fast nichts erreichen. Deshalb

---

44 Durch den Aufbau neuer Produktionsstätten im Osten sind im Netzwerk Überkapazitäten entstanden, die künftig abgebaut werden müssen. Ein Hinweis darauf könnten Überlegungen zur Schließung des Berliner Werks (ehemals Bergmann Borsig) sein (vgl. Hofmann 1998). Derzeit decken die west- und osteuropäischen Standorte ca. 70 % der Produktionskapazitäten weltweit ab, so daß es nach Managementaussagen zu weiteren Restrukturierungen kommen muß, die die Produktionspräsenz auf fernen Märkten stärken. Zukünftig seien daher voraussichtlich nicht nur west-, sondern auch osteuropäische Standorte von Kapazitätsreduktionen betroffen.

überlassen sie das Feld von vornherein dem polnischen Werk und treten in diesem Segment nicht als Anbieter auf. Etwas anders verhält es sich im Bereich Industrieturbinen, der von Nürnberg aus betrieben wird und bei dem die polnischen Manager vom zentralen Steuerungsgremium gebeten werden, ihren deutschen Kollegen bei der Markterschließung behilflich zu sein. Die Prognosen des polnischen Managements gehen dahin, daß in absehbarer Zeit die Organisation der Märkte den objektiven Gegebenheiten angepaßt und der polnische Markt den polnischen Gesellschaften überlassen wird.

Ein weiteres objektives Kriterium, das eine Umgehung der Marktallokation erlaubt, sind besondere Kenntnisse und Erfahrungen mit bestimmten Produktlinien. Im Fall des polnischen Werks spielt hier die aus der Vergangenheit herrührende Vertrautheit mit russischen Turbinentypen eine besondere Rolle. So hat Zamech z.B. ein konzerninternes Monopol auf die alten russischen Turbinen unter 200 MW, weil es über die Lizenzen, technischen Zeichnungen und das Fertigungs-Know-how verfügt. Des weiteren können die Aufträge für die Reparatur an älteren Turbinentypen in Rußland und Fernost nur an das polnische Werk gehen, weil dort das entsprechende Know-how vorhanden ist. In diesem Marktsegment ist westliche Konkurrenz faktisch ausgeschlossen, das polnische Werk also alleiniger Anbieter. Dies hat auch Folgen für den Grad der Selbständigkeit bei der Konstruktion. Während bei den netzwerkinternen Aufträgen die örtliche Konstruktionsabteilung lediglich Anpassungsleistungen erbringt, erarbeitet sie dagegen bei den älteren russischen Turbinentypen eigene Konstruktionen, um den Leistungsgrad zu verbessern.<sup>45</sup> Diese historisch bedingte Spezialisierung im Rahmen des Netzwerks hat zur Konsequenz, daß die Autonomiebestrebungen des polnischen Unternehmens nicht nur über die Erfolge auf dem Heimatmarkt, sondern auch über besondere Produkte gestützt werden.

Darüber hinaus kann das polnische Werk auch künftig im Rahmen des Netzwerks noch einen Bedeutungszuwachs erfahren, da es als Brückenkopf nach Rußland tätig sein kann.<sup>46</sup> Innerhalb des Netzwerks haben die

---

45 In der örtlichen Konstruktionsabteilung sind 200 Mitarbeiter beschäftigt.

46 „Das Eigengewicht des Standorts wird ferner daraus ersichtlich, daß die Erschließung der Märkte östlich von Polen – Rußland, Ukraine, Zentralasien – und die notwendige Unterstützung für die dortigen ABB-Gesellschaften – und die wesentliche Teil von Zamech aus geleistet werden und nicht nur von Mannheim oder Baden (Schweiz) aus, wo ABB bzw. BBC bereits seit einem Jahrhundert Turbinen und Generatoren baut“ (Kaiser 1996, S. 148 f.).

polnischen Manager gegenüber den westlichen den Vorteil, daß sie fließend russisch sprechen und technisch-fachliche Gespräche selbst führen können. Ohne Frage ist Rußland einer der großen Zukunftsmärkte im Kraftwerkbau. In absehbarer Zeit wird hier ein heftiger Konkurrenzkampf zwischen den großen Kraftwerkherstellern General Electric, Siemens, Westinghouse und ABB entbrennen. Aus der Sicht des polnischen Managements käme es jetzt darauf an, den russischen Markt stärker als bisher zu bearbeiten und die dort getätigten Investitionen nicht so sehr für den Verkauf von Produkten einzusetzen als vielmehr dafür, die Konkurrenten aufzuhalten. Ein Kontakt polnischer Manager zum Standort in St. Petersburg ist zwar gegeben, es scheint sich hierbei aber nicht um eine ähnlich intensive Stützungsaktion zu handeln, wie sie dem polnischen Werk von westlicher Seite zugute kam. Als Vermittler zwischen den Welten kann das polnische Werk im übrigen auch in Richtung Westen tätig werden. Somit ist es auch als Brückenkopf zwischen den weiter östlich gelegenen Standorten und den westlichen geeignet.

## 2.6 Auswirkungen der multilokalen Produktion auf die Beschäftigten

Die Methode des schnellen Wandels ist nicht nur der Schlüssel für die Wiederherstellung funktionierender Prozeßstrukturen, sondern auch ein Weg zur Lösung interkultureller, kommunikativer Probleme, die durch die erweiterte multilokale Präsenz hervorgerufen werden. Sehr schnell wird die Verarbeitung der kulturellen Differenzen den beteiligten Einheiten der Netzwerk-Produktion selbst überlassen. Die rasch einsetzende Autonomie im operativen Geschäft bewirkt, daß das östliche Werk auch eigenständig mit der Kooperation und Kommunikation innerhalb des Netzwerks beginnen kann. Dabei muß es von sich aus die Orientierung im multikulturellen Produktionsumfeld übernehmen<sup>47</sup> und die Lasten der multilokalen Verankerung der Produktion selbst tragen.

Besonders deutlich wird dies an einer teils fachlichen, teils außerfachlichen Aufgabe, die das Management als Veränderung der „Mentalität“ bei den Mitarbeitern bezeichnet. Die „Mentalität“ vieler Arbeitskräfte ist

---

47 Hierbei spielen sog. Grenzgänger eine besondere Rolle, die sich Einblicke in Organisation, Produktions- und Prozeßstrukturen an westlichen Standorten verschaffen und Erfahrungen entlang der Prozeßkette in das eigene Werk rückvermitteln (vgl. auch zur Rolle von Grenzgängern in vernetzten Zulieferbeziehungen bei Endres, Wehner 1996, S. 109 ff.).

noch durch die Arbeitsbedingungen in den alten Zeiten bestimmt.<sup>48</sup> Früher herrschten stabile Fertigungsverhältnisse, es galt ein festes Produktionsprogramm mit lange im voraus festgelegten Teilen und Terminen und selten wechselnden Vorgaben. Störungen wurden nicht schnellstmöglich, sondern im allgemeinen nach einer Arbeitspause behoben. Eine gewisse Ausnahme bildete lediglich die Produktion der Ersatzteile. Die Arbeitskräfte sollen nun eine „Mentalität“ entwickeln, die der von westlichen Arbeitskräften näher kommt. Diese Einstellungs- und Verhaltensänderungen sind einerseits Voraussetzung für den störungsfreien Betrieb der neuen Anlagen, sie sind andererseits notwendig, damit die Arbeitskräfte den wechselnden Auftragsdurchlauf verarbeiten können.

Die Vorgesetzten in der Fertigung haben darüber hinaus darauf zu achten, daß die Arbeitskräfte flexibler werden, da sie kontinuierlich die Rüstzeiten minimieren und die Hauptzeiten optimieren sollen. Generell sind die Arbeitskräfte technisch gut ausgebildet, aber die Erfordernisse der Anpassung an Flexibilitäten und der ständigen Optimierung des Produktionsprozesses sind nach wie vor ein Problem. Durch die Neugliederung der Fabrik in eine Turbinen- und eine Service-Fabrik sind auch die Vorgesetzten in der Produktion selbst stark gefordert, da eine Vielzahl von Kommunikations- und Kooperationsbezügen zu bewältigen ist, die es früher nicht gab. Unter diesen Umständen wäre eine weitreichende arbeitsorganisatorische Veränderung, wie z.B. die Einführung der Gruppenarbeit nach westlichem Muster, nicht möglich (vgl. von Behr in diesem Band, S. 63 ff.). Dementsprechend werden auch diesbezügliche Verhaltensänderungen, wie z.B. der Abbau des hierarchischen Denkens, nicht als gesonderte Aufgabe der außerfachlichen Qualifizierung gesehen.

Fachliche Qualifikationsprobleme der Beschäftigten hat es anfangs gegeben, da das Basiswissen weit hinter den Fähigkeiten der westlichen Beschäftigten zurücklag, die z.B. schon länger an NC-Maschinen gearbeitet hatten. Auch wenn sich die Probleme durch Qualifizierung beheben lassen, haben die polnischen Beschäftigten im Moment doch Bedenken, ob sie die technischen Neuerungen beherrschen werden. Sie fragen sich, was passiert, wenn alle Neuerungen installiert sind und der Rückgriff auf alte und bewährte Problemlösungen nicht mehr möglich ist. Den Bedenken

---

48 Zum sozialen Problem, die aus der Zeit des „realen“ Sozialismus überkommenen Einstellungen und Gewohnheiten zu verändern, vgl. auch Buchner-Jeziorska 1992, S. 273 f.

der Arbeitskräfte will das Management mit einer forcierten fachlichen Qualifizierung begegnen. Diese soll mit dem „Sprung ins kalte Wasser“ kombiniert sein. In der täglichen Praxis sollen die Arbeitskräfte die benötigte Sicherheit im Umgang mit den neuen Maschinen erhalten.

Aber nicht nur das Management, auch die meisten betroffenen Mitarbeiter haben ein hohes Interesse, neueste Technologien, neue Produkte und Produktionstechniken aus dem Westen kennenzulernen und zu übernehmen. Große Teile der Belegschaft nehmen Qualifizierungsangebote wahr, die von Englischkursen über Einweisungen in konzernerneigene Produktentwicklungen bis zur Bedienung hochautomatisierter Produktionsanlagen reichen. Alle diese Maßnahmen treffen auf eine Belegschaft, die in die neue Zugehörigkeit zum Konzern große Hoffnungen setzt. Die Beschäftigten rechnen in der Mehrzahl damit, daß ihre Arbeitsplätze zukünftig sicher sind, sie Anschluß an neue Technologien erhalten und ihr Lebensstandard steigt. Sie begrüßen die Gelegenheiten zur Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen, die der Konzern ihnen bietet. Auf der anderen Seite stehen einige Beschäftigte der neuen Situation auch skeptisch gegenüber. Es dauerte geraume Zeit, sie an den Zeirhythmus zu gewöhnen. Sie beklagen, härter als früher arbeiten zu müssen (vgl. auch Leppänen 1994, S. 120).

Die Rolle der betrieblichen Gewerkschaftsvertreter hat sich im Vergleich zu den Jahren vor dem Umbruch geändert.<sup>49</sup> Sie sind nicht gegen die Geschäftsleitung eingestellt. Sie treffen Vereinbarungen mit dem Management über Entlohnung, über Arbeitszeit, Schichteinteilung, soziale Einrichtungen wie Kantine usw. Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende trifft wöchentlich mit dem obersten Management zusammen. Nur etwa 35 % der Beschäftigten sind gewerkschaftlich organisiert. Die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter sind verpflichtet, auch die Nicht-Gewerkschaftsmitglieder zu repräsentieren. Eine Gefahr von Streiks gibt es derzeit nicht. Sobald Konflikte aufkamen, konnten sie durch Verhandlungen behoben werden.

Durch die Beteiligung des Staates an dem Unternehmen ist ein Beschäftigungsabbau nicht ohne weiteres möglich. Westliche Unternehmen, die in Polen Firmen aufkaufen, müssen der Regierung gegenüber Beschäftigungsgarantien abgeben. Es lassen sich zwar trotzdem Entlassungen vornehmen. Dies würde aber die Steuerbelastung erhöhen. Die moderate

---

49 Zum Wandel in den industriellen Beziehungen in Polen vgl. Kulpinska 1992, S. 45 ff.

Beschäftigungs- und Entlassungspolitik des Konzerns hängt auch damit zusammen, daß er an dem polnischen Standort Imageverluste vermeiden will. Demnächst wird durch die Einführung weiterer neuer Maschinen das Problem aufkommen, Leute entlassen zu müssen. Für die älteren Arbeitskräfte sei der Sprung zu groß, und es würde künftig darauf ankommen, jüngere heranzuziehen. Wie diese Personalumstellung im einzelnen gelöst werden soll, ist noch offen.

Das günstige Lohnkostenniveau, das bei der Übernahme des polnischen Standorts durch den Konzern noch eine zentrale Rolle spielte, wird sich nach und nach verschieben.<sup>50</sup> Es ist abzusehen, daß die hier eingesetzten qualifizierten Arbeitskräfte ebenfalls zu teuren Arbeitskräften werden. Der Unterschied in der Entlohnung zwischen Polen und den westlichen Ländern wird weiter schrumpfen. Mehrere Manager meinten, die Löhne würden bald so hoch sein wie in der ehemaligen DDR. Auch dies ist eine der Auswirkungen multilokaler Produktion auf die Beschäftigten.

### 3. Der Fall Elta

Die Firma Elta in Lodz<sup>51</sup> befaßt sich mit der Herstellung von Leistungstransformatoren und Komponenten der Energieverteilung. Sie wurde 1925 gegründet und fertigte in der Anfangszeit hauptsächlich kleinere Transformatoren. 1945 wurde der Betrieb verstaatlicht und einem größeren Konglomerat von insgesamt 23 elektrotechnischen Unternehmen zugeordnet. Bei diesem Zusammenschluß handelte es sich nicht um ein straff geführtes Kombinat nach DDR-Muster, sondern um einen organi-

---

50 Bisher sind die Kosten für Gebäude, Umweltauflagen und die Steuern noch wesentlich niedriger als im Westen. Es wird sich zukünftig in Polen auch insofern die Kostenstruktur zum Negativen verschieben, als die angestrebte Zugehörigkeit zur EU eine Reihe von kostentreibenden Anforderungen und Auflagen mit sich bringen wird.

51 In Lodz befinden sich drei weitere Unternehmen des Konzerns, eine Fabrik für Schalter mittlerer Spannungsbereiche, eine für Schaltersysteme und ein zum Transport-Joint-Venture mit Daimler Benz gehörender Betrieb. Für die Region wird eine Veränderung der Industriestruktur angestrebt. Es sollen künftig die Schwergewichte statt auf der Textilindustrie mehr auf der Kunststoffverarbeitung, Autoindustrie, dem Elektromaschinenbau und der Arzneimittelherstellung liegen. Dabei kann auf westliche Investoren nicht verzichtet werden (Erdmann 1995).

satorischen Rahmen, der in erster Linie die Verbindung zum Industrieministerium herstellte. Ende der 50er Jahre zog das Unternehmen auf ein anderes Gelände mit neu gebauten, großdimensionierten Fabrikhallen und einem Verwaltungsgebäude, auf dem es sich auch heute befindet. 1992 gründeten der polnische Staat und der ABB-Konzern ein Joint Venture. ABB hielt zunächst einen Anteil von 49 %, der 1994 auf 90 % erhöht wurde.

Bei Elta ließen sich die oben beschriebenen Prinzipien der Restrukturierung nicht in vollem Maße durchhalten. Einerseits war die Beschäftigtenzahl der Firma – mit 2.000 Leuten bei der Übernahme – weit überhöht, andererseits konnte der Personalaustausch beim obersten Management nicht vollzogen werden. Die früheren Führungskräfte behielten ihre Positionen bei, u.a. auch weil man glaubte, sie als Identifikationsfiguren im Restrukturierungsprozeß zu benötigen. Die Personalreduktionen zogen sich hin, und die Beschäftigten befanden sich in ständiger Unsicherheit darüber, wie es für sie weitergehen würde. Außerdem wurde – anders als im Fall Zamech – nicht darauf bestanden, daß die Beschäftigten sich im Englischen fortbildeten. Die Abweichung vom schnellen Wandel auf der Personalseite führte im Endeffekt zwar zu einigen, auch ökonomisch wirksamen Verzögerungen, behinderte aber nicht grundlegend den Weg zu einem in der Marktwirtschaft handlungsfähigen Unternehmen.

Die Zahl der Beschäftigten beträgt Anfang 1996 insgesamt 926 und soll bis Ende 1996 auf unter 900 reduziert werden. Vor der Übernahme durch den Konzern zählte das Unternehmen etwa 2.200 Beschäftigte, noch 15 Jahre vorher hatten allein im Teilbereich der Transformatoren 4.000 Beschäftigte gearbeitet. Das Unternehmen ist 1996 zum einen in verschiedene indirekte Bereiche mit insgesamt 104 Beschäftigten und zum anderen in sieben Produktionsbereiche aufgeteilt. Zu den großen Produktionsbereichen zählen das Profit-Center für Leistungstransformatoren mit ca. 300 Beschäftigten, für Verteilungstransformatoren mit ca. 200 Beschäftigten, für Trennschalter mit ca. 140 Beschäftigten und für internen Service mit ca. 90 Beschäftigten.

Die sieben Fertigungsbereiche werden zwar als Profit-Center bezeichnet, sind dies aber nur in eingeschränktem Sinn. Jedes Profit-Center erhält ein Budget, hat jedoch nur eine eingeschränkte Kontrolle über die Kosten, u.a. da die Overhead-Kosten mitgetragen werden müssen. Über die Personalentwicklung bestimmen die Bereiche zwar selbst, dafür kann aber über Investitionen – wie in den Produktionsnetzwerken des Konzerns all-



gemein – nur in einem begrenzten Rahmen dezentral entschieden werden.

Die Produktionsbereiche bei der Firma Elta sind nach wie vor durch eine relativ große Fertigungstiefe gekennzeichnet. Als Grund hierfür wird angegeben, daß es schwierig ist, eine zuverlässige und funktionierende Zulieferstruktur aufzubauen. Anders als bei Zamech in Elblag klagt man hier über die großen Anstrengungen, die es kostet, mechanisch zu fertigende Teile von kleinbetrieblichen Zulieferern qualitäts- und termingerecht zu erhalten. Eine brauchbare Zulieferstruktur müsse sich in der Region erst entwickeln, da es sie im früheren planwirtschaftlichen System nicht gab.

Für den Fall Elta gilt ähnlich wie für Zamech, daß die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter keine harte Linie gegenüber der Unternehmensleitung eingeschlagen haben. Als Begründung wird die hohe Arbeitslosigkeit und die damit verbundene Sicht angegeben, daß es bei allen Maßnahmen des Unternehmens letztlich um die Sicherung der Arbeitsplätze geht.

### **3.1 Restrukturierung und Investitionen aus dem Cash Flow**

Der Fall Elta ist ein weiteres Beispiel für die große Entwicklungsdynamik, die sich derzeit bei Unternehmen in Mittelosteuropa abspielt. Kosten- und Marktfaktoren tragen in diesem Fall ebenso wie die Unterstützung durch den Konzern dazu bei, daß sich das Unternehmen von einem abhängigen Low-cost-Producer sukzessive zu einem profitablen, selbständig agierenden Unternehmen entwickeln kann.

Wie allgemein bei östlichen Betrieben, die sich in der Hand westlicher Unternehmen befinden, bestehen auch hier außerordentliche, durch die neuen Eigentumsverhältnisse begründete Entwicklungsvorteile. Bei Elta werden hauptsächlich drei Felder genannt, auf denen die Konzernzugehörigkeit Vorteile bietet: erstens die Nutzung des westlichen technischen Know-hows über Produkte und Prozesse, zweitens die Verfügung über das Management-Know-how zu Fragen von Strategie und Unternehmensorganisation, drittens die Übernahme von Trainings- und Schulungskonzepten insbesondere für das Management. Darüber hinaus ergeben sich aus der Mitgliedschaft in dem Konzern-Netzwerk der Transformatorenproduktion (vgl. den Beitrag von Schultz-Wild in diesem Band, S. 99 ff.) positive Effekte. Sie ergeben sich u.a. aus der Möglichkeit der



Personalentsendung an westliche Standorte zum direkten Wissenstransfer und aus der Möglichkeit, polnische Produkte nicht nur auf dem Heimatmarkt, sondern auch international abzusetzen. Das Profit-Center Leistungstransformatoren wird z.B. von der deutschen Netzwerk-Einheit beim Exportmarketing unterstützt und ist in die Entwicklung der transnationalen Arbeitsteilungsstrukturen zwischen den Fabriken der internationalen Business Area Leistungstransformatoren einbezogen. Demgegenüber kann der einzig wichtige polnische Konkurrent auf dem Gebiet der Trennschalter, ein nach wie vor staatliches Unternehmen, das über 50 % Marktanteil auf dem polnischen Markt verfügt, auf keinerlei Erfahrungen über Export- und Marketingstrategien für westliche Märkte zurückgreifen.

Die Firma Elta war aufgrund ihrer Entwicklungsvorteile in der Lage, bald nach der Übernahme durch den Konzern mit der grundlegenden Modernisierung zu beginnen. Ein umfangreiches Investitionsprogramm wurde durchgeführt. Der ökonomische Erfolg des Unternehmens machte es – wie im Fall Zamech – möglich, die Investitionen hauptsächlich aus dem laufenden Cash Flow zu finanzieren. Im Zeitraum von 1992 bis 1995 wurden insgesamt 19,6 Mio. \$ investiert mit Schwerpunkt auf dem Transformatorbereich, auf den 13,7 Mio. entfielen. Bei Elta richteten sich die Investitionssummen in erster Linie auf das sog. „soft investment“, d.h. weniger auf teure Maschinen als auf die Schaffung einer neuen Grundstruktur in der Fabrik, auf die Qualifizierung der Belegschaft und auf die neuen Informations- und Kommunikationstechniken. So wurde innerhalb weniger Jahre aus einer veralteten und dunklen Fabrik eine frisch gestrichene, durchstrukturierte und moderne Fertigungsstätte. Nachdem es 1992 bei Elta keine EDV-Anlage gab – mit Ausnahme einiger Kleincomputer in der Konstruktion –, befindet sich die Firma inzwischen hinsichtlich der EDV-Ausstattung auf dem westlichen Niveau.

Der wirtschaftliche Erfolg, der es dem Unternehmen ermöglichte, eine weitreichende, selbst getragene Modernisierung zu vollziehen, ist u.a. auf die Erweiterung der Geschäftsbasis durch Produktionsverlagerungen von Deutschland und auf die relativ stabile Marktsituation des Unternehmens zurückzuführen.

### **3.2 Produktionsverlagerungen von Deutschland**

Ein Beispiel für Produktionsverlagerungen von West nach Ost ist die hier erfolgte Ansiedlung der Trennschalterproduktion, die 1992/93 gänzlich

vom deutschen auf den polnischen Standort übertragen wurde. Der amerikanische Manager, der damals der zuständigen internationalen Business Area vorstand, fühlte sich nicht an historische Zusammenhänge und regionale Rücksichtnahmen gebunden und entschied, die am deutschen Standort defizitäre Produktion nach Polen zu verlagern. Da Vorschläge für eine veränderte, profitable Fertigung in Deutschland nicht vorlagen, war es paradoxerweise der deutsche Standort selbst, der die Lösung des Problems durch Standortverlagerung entwickelte. Da bereits längere Zeit an dem deutschen Standort Verluste gemacht worden waren, kam der Entschluß nicht überraschend, in diesem Fall die Möglichkeiten der Verlagerung in ein Niedriglohmland zu nutzen. Zudem hatte der deutsche Standort ein ausgeprägtes Interesse an High-Tech-Produkten entwickelt. Die Entscheidung fiel dann aber „eher zufällig“ zugunsten der Firma Elta. Diese war gerade vom Konzern akquiriert worden und hatte Kapazitäten frei. Sie zeigte sich auch höchst interessiert, die Trennschalterproduktion komplett zu übernehmen.

Bedenken gegenüber der Verlagerung bestanden in erster Linie aus der Sicht des Vertriebs, der befürchtete, deutsche Energieversorgungsunternehmen würden allein deutsche Produkte akzeptieren und höchstens eine Verlagerung innerhalb Westeuropas, z.B. nach Spanien, hinnehmen. Betriebswirtschaftliche Rechnungen ergaben jedoch, daß die Verlagerung nach Spanien ebensowenig rentabel gewesen wäre wie die Beibehaltung der Fertigung in Deutschland. Nach der Verlagerung nach Polen stellte sich sehr schnell heraus, daß zwar die Bedenken der Vertriebsseite nicht berechtigt waren, dafür aber die Herstellkosten viel höher lagen als erwartet, d.h. mindestens 10 % über denen in Deutschland. Die Gründe für dieses unerwartete Ergebnis bestanden u.a. darin, daß in der Anfangszeit ca. 80 % des Vormaterials aus Deutschland bezogen werden mußten, so daß damit lediglich ein Transfer der Verluste stattfand. Seitdem nun das Vormaterial in der Hauptsache in Polen gekauft wird, ist die Trennschalterfertigung zu einem renditestarken Zweig der Firma Elta geworden.

Ein weiteres Beispiel für die Ausweitung der Geschäftsbasis dieser Firma durch Produktionsverlagerungen aus Deutschland sind die sog. Resinblock-Transformatoren,<sup>52</sup> deren Produktion 1994/95 an den Standort Lodz verlegt wurde. Zunächst begann die Verlagerung mit der Vergabe von Montageprozessen, während die Komponenten noch aus Deutsch-

---

52 Es handelt sich um Transformatoren mit einer besonderen Art der Trockenisolation.

land geliefert wurden. Einige Zeit darauf wurde auch die Komponentenfertigung vollständig an den polnischen Standort übergeben. Zur Zeit sind dort 40 Arbeitskräfte beschäftigt.

Möglichkeiten, weitere Produktionen aus westeuropäischen Ländern aufzunehmen, sind bei dem polnischen Unternehmen mittlerweile begrenzt. Ein weiterer Ausbau der Kapazitäten wäre erforderlich, der sich nach Meinung des Managements organisatorisch kaum mehr bewältigen ließe. Außerdem verfügt das Unternehmen mit seinem jetzigen Produktspektrum über eine relativ gesicherte Marktposition. Insofern besteht an diesem polnischen Standort derzeit wenig Interesse an weiteren Produktionsverlagerungen aus dem westlichen Teil des Netzwerks.

### 3.3 Marktaussichten

Beim Transformatoren-Netzwerk bestehen traditionell – im Unterschied zum Turbinen-Netzwerk – kaum Zulieferbeziehungen zwischen den Standorten. Die Produkte sind weniger komplex und gehen in der Regel direkt an die Endabnehmer. So gestaltet sich auch die zentrale Vergabe von Aufträgen nach anderen Kriterien. In dem Transformatoren-Netzwerk war früher eine ausgeprägte Regional- und Lokalorientierung der Produktionsstandorte vorherrschend. Die Märkte wurden im Prinzip durch die jeweils dort ansässigen Standorte bedient. Demgegenüber zeichnet sich zunehmend die Tendenz ab, die Marktallokation der Produktionsstandorte nach Kostengesichtspunkten vorzunehmen. Es werden Versuche unternommen, bestimmte Fertigungsbereiche zumindest in größeren Regionen zu (re)zentralisieren. Hintergrund dieser Tendenz ist, daß Transformatoren aufgrund des weltweit gleichen technologischen Niveaus zunehmend den Charakter einer „commodity“, d.h. einer generell verfügbaren Ware bekommen (vgl. den Beitrag von Schultz-Wild in diesem Band, S. 99 ff.). Eine Ausnahme bei der Differenzierung der Produktstrukturen bilden die USA, die faktisch einen geschlossenen Markt darstellen.

Das Unternehmen verfügt nach eigenen Angaben über eine relativ stabile Absatzsituation im Inland und im Ausland. In Polen gibt es insgesamt 25 Kraftwerke, die an 33 öffentliche Versorgungsbetriebe liefern, die wiederum den Strom an die Verbraucher weitergeben. Somit handelt es sich um einen klar strukturierten Absatzmarkt bei der Stromübertragung ebenso wie bei der Stromerzeugung, der eine genaue Kenntnis und lang-

jährige Kontakte erfordert. Circa 80 % der Produktion gehen an inländische Auftraggeber. 20 % der vom Unternehmen gefertigten Transformatoren sind für den Export bestimmt, vor allem nach Südamerika und Fernost. Früher – unter den Bedingungen der Planwirtschaft – war der Exportanteil sehr viel höher. Die UdSSR war traditioneller Kunde für Transformatoren. Heute bestehen wegen der Finanzierungsschwierigkeiten kaum mehr Kontakte zum russischen Markt.

Im Bereich der Trennschalter ließ sich für Elta in den letzten Jahren eine 50- bis 100%ige Umsatzsteigerung erreichen. Trennschalter werden z.Zt. noch an zwei weiteren Konzernstandorten in den USA und in Schweden gefertigt. Gegenseitige Konkurrenz um Aufträge scheint es zwischen den Standorten nicht zu geben. Derzeit gewinnt eine Fabrik in Indien Bedeutung, die Lizenzen aus Deutschland übernommen hat. Außerdem ist Elta im Begriff, eine Lizenz für Trennschalter an eine russische Fabrik zu vergeben.

Als Geschäftsbereich mit guten Gewinnaussichten wird außerdem das Servicegeschäft angesehen. In Polen sind 50 % aller eingesetzten Transformatoren älter als 20 Jahre. Nicht immer können sich die Betreiber neue Geräte leisten und haben daher ein Interesse am Retrofit alter Anlagen. Zum zweiten könnte das Servicegeschäft zukünftig den After-Sales-Service umfassen, der sich auf die dauerhafte Wartung selbstinstallierter Systeme richtet.

Die Schwierigkeiten, die sich anfangs ergaben, weil man im Westen mit Vorurteilen gegen Produkte aus Polen zu kämpfen hatte, sind inzwischen weitgehend überwunden. Nur im Transformatorenbereich gibt es verschiedentlich noch Absatzschwierigkeiten aufgrund der polnischen Herkunft der Produkte. Je mehr sich aber die polnischen Unternehmen an westliche Standards annähern und die Qualität von den Kunden anerkannt wird, desto schneller, so meinen die Managementvertreter, wird sich auch das althergebrachte Vorurteil auflösen, und es werden sich die Marktaussichten weiter verbessern.

In Zukunft stellt sich beim Fall Elta – trotz der wirtschaftlichen Erfolge – die Frage, ob es sich hier um einen Low-cost-Producer handelt, dessen Lage schnell wieder prekär werden kann. Transformatoren und auch Trennschalter sind technisch ausgereifte Produkte. Deren Produktion läßt sich – im Vergleich zu kapital- und maschinenintensiven Produktionsprozessen – relativ leicht aus einer Region in andere Regionen verla-

gern. Aus diesem Grund könnte trotz der günstigen Absatzchancen des Unternehmens und seiner Entwicklung hin zu einem in der Marktwirtschaft handlungsfähigen Betrieb eine Verlagerungsstrategie wirksam werden, bei der die eher einfachen Produktionsprozesse noch weiter ostwärts wandern.

#### **IV. Resümee zur neuen Arbeitsteilung mit Osteuropa**

Die osteuropäischen Reformstaaten sind für westliche Unternehmen zu bevorzugten Investitionsstandorten geworden. Häufig folgt auf die Erhöhung der Produktionskapazitäten in Osteuropa ein moderater, teilweise auch drastischer Personalabbau an westlichen Produktionsstätten. Bilanziert man diese einzelbetrieblichen Entwicklungen zu einer volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, so werden im östlichen Ausland Arbeitsplätze aufgebaut, die für Deutschland und andere westliche Industriestaaten verlorengehen. Damit verschärfen sich die ohnehin bestehenden Probleme des Arbeitsmarkts und der sozialen Sicherungssysteme. Um so dringlicher stellt sich die Frage, welche Zukunftsperspektiven sich für die neue Arbeitsteilung zwischen westlichen und östlichen Produktionsstandorten abzeichnen.

Wegen des *langfristigen Wirtschaftswachstums* in Osteuropa ist die Einbindung östlicher Regionen in westliche Produktionsstrategien keine lediglich auf die Zeit nach der politischen Wende begrenzte Entwicklung, sondern stellt einen auch in Zukunft sich fortsetzenden Prozeß dar.<sup>53</sup> Somit unterliegt die Ost-West-Arbeitsteilung weiterhin einer fortschreitenden Entwicklung in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Daß deren Verlauf und letztendliche Ausrichtung vorerst nicht eindeutig abzusehen sind, liegt vor allem in zahlreichen gegenläufigen Entwicklungen und Tendenzen begründet.

#### **Quantitative Entwicklungen**

Die starke *Zunahme der Außenhandelsbeziehungen* beeinflusst wegen des Wachstums auf der Exportseite die Arbeitsplatzbilanz positiv. Andererseits gerät die inländische Produktion durch höhere Importe unter stärker-

---

53 „Investment inflows will continue to grow“ (UNCTAD 1996a, S. 68).

ren Konkurrenzdruck. Probleme ergeben sich daraus, daß Beschäftigungsgewinne durch die Zunahme des Exports in anderen Sektoren auftreten als Beschäftigungsverluste. Diese konzentrieren sich häufig auf unqualifizierte Arbeitskräfte, während der Bedarf bei qualifizierten Kräften ansteigt (Schumacher 1996).

Mit der Ausweitung der Produktion nach Osten sind *verschiedene Motive* verbunden, die – jedes für sich und auch insgesamt genommen – gegensätzliche Tendenzen für die quantitative Seite der Ost-West-Arbeitsleistung erkennen lassen.

- Das *Motiv der Kostenreduktion* durch Nutzung der Lohnkostenvorteile führt zum einen zu verstärktem Outsourcing und Produktionsverlagerungen und somit zu Arbeitsplatzverlusten bzw. zur Gefährdung von Arbeitsplätzen an westlichen Standorten. Die Problematik des „Exports“ von Arbeitsplätzen wird dabei fälschlicherweise meist nur mit sichtbaren Arbeitsplatzverlusten in Verbindung gebracht, nicht aber damit, daß vor allem auch potentielle Arbeitsplätze „exportiert“ werden.<sup>54</sup>

Die Kostenorientierung kann zum anderen auf dem Wege einer „intelligenten“ Mischkalkulation zu einer Verbesserung der Kostenstrukturen, zur Erhöhung der Absatzchancen und somit zur Sicherung der Arbeitsplätze oder auch der Existenz westlicher Unternehmen führen. Diese für die hiesige Arbeitsplatzbilanz positive Seite der Kostenmotive läßt sich allerdings zahlenmäßig kaum erfassen. Es können hierzu nur zahlreiche Unternehmensbefragungen angeführt werden, die auf die stabilisierenden Effekte der Auslandsengagements verweisen (z.B. Handelsblatt/15./16.9./25.10.1995/1.10.1996; Schultz-Wild, von Behr 1998).<sup>55</sup> Unklar bleiben dabei das wahre

---

54 Eine Befragung in der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie ergab z.B., daß zwischen 1989 und 1994 an bayerischen Standorten aufgrund von Investitionen im Ausland (nicht nur Osteuropa) insgesamt 6.500 Arbeitsplätze abgebaut und zugleich 30.000 im Ausland neu geschaffen wurden. Dieses Umfrageergebnis verdeutlicht, daß weniger die vorhandenen als vielmehr die potentiellen Arbeitsplätze „exportiert“ wurden. Für die negative Beschäftigungsentwicklung war die Verlagerung von Arbeitsplätzen nur zu einem Bruchteil verantwortlich. Die befragten Unternehmen hatten seit 1992 ihren Beschäftigtenstand um 43.000 verringert. Nur einer von sieben verlorenen Arbeitsplätzen ging auf das Konto der Verlagerung (VBM 1995).

55 Bei einer Befragung von 470 Unternehmen räumte jedes vierzehnte ein, der Aufbau von Ostkapazitäten koste in Deutschland Arbeitsplätze. Demgegen-

Ausmaß der Gefährdung von Arbeitsplätzen, die durch Investitionen im Ausland „gesichert“ werden, und die Anzahl der Arbeitsplätze, die durch die veränderte Ost-West-Arbeitsteilung neu hinzukommen.

- Stehen *Markterweiterungsmotive* im Vordergrund, können, wenn deutsche Produktionsstätten an der Bewältigung der erweiterten Aufgaben beteiligt sind, absatzbedingte Personalreduktionen an westlichen Standorten gemindert bzw. neue Arbeitsplätze an östlichen *und* westlichen Standorten geschaffen werden. Derartige Win-win-Situationen sind ebenfalls zahlenmäßig kaum zu erfassen, so daß ihre volkswirtschaftliche Bedeutung nicht geklärt ist.
- Die *Kombination von Kosten- und Absatzmotiven* weist in ihren quantitativen Auswirkungen für die Ost-West-Arbeitsteilung ebenfalls nicht nur in eine Richtung. Es können sowohl Gefährdungen von westlichen Arbeitsplätzen als auch Stabilisierungen und Win-win-Situationen entstehen. Volkswirtschaftlich deuten die verschiedenen motivierten Win-win-Situationen auch auf Chancen für einen „allseitigen Zuwachs“ hin (Hondrich 1996).

Die *Konzentration auf die Länder Mitteleuropas* bedeutet, daß bei der Ausweitung der Produktion nach Osten zunehmend eine Vermischung der Kosten- mit den Absatzmotiven stattfindet. So läßt auch die sich abzeichnende geographische Orientierung auf die Regionen Mitteleuropas keine Schlüsse auf eine bestimmte Entwicklungslinie zu.

Im Vergleich dazu sind die *Investitionen in Rußland* in hohem Maße an den langfristigen Absatzchancen orientiert. Da für Rußland weiterhin unklar ist, wie das ökonomische Entwicklungspotential erschlossen werden kann und wieweit die westeuropäischen Unternehmen dazu beitragen und zugleich davon profitieren können, ist auch noch weitgehend offen, wie später die Ost-West-Arbeitsteilung aussehen könnte. Mehr und mehr werden aber die westlichen Unternehmen, die bislang für den russischen Markt produzieren und ihre Produkte dorthin exportieren, von Struktur-

---

über gaben 93 % an, die Investitionen in Mitteleuropa sicherten Stellen in Deutschland. Es bleibt bei diesen Angaben unklar, ob zusätzliche Jobs entstanden sind oder der Stellenabbau nur weniger drastisch ausfiel (Frankfurter Rundschau/1.10.1996). Die Umfrage des VBM ergab, daß 80 % der an der Umfrage beteiligten Unternehmen in ihren Auslandsinvestitionen einen „sehr wichtigen“ oder „wichtigen“ Faktor zur Sicherung der heimischen Arbeitsplätze sehen.

veränderungen betroffen und bei Produktionsverlagerungen auch mit Arbeitsplatzverlusten belastet sein.

Zwar wird sich die Abwanderung von Arbeitsplätzen nach Osten auch künftig nicht vermeiden lassen, dafür haben die Investitionen insgesamt aber auch weitere positive Auswirkungen. „Diesem Kapitalexport folgt ein steigender Export von qualitativ hochwertigen Waren“ (Hickel 1996a, S. 713). Unabhängig davon, welchem Motiv die Investitionen im Osten folgen, ziehen sie Aufträge an andere westliche Branchen, insbesondere an die Investitionsgüterindustrie, nach sich, so daß auch daraus (wiederum nicht quantifizierbare) arbeitsplatzstabilisierende Effekte erwachsen.<sup>56</sup>

### Qualitative Entwicklungen

Auch in qualitativer Perspektive sind die Formen der Arbeitsteilung vielfältig und keineswegs nur auf eine Richtung festgelegt. In den ersten Jahren nach dem Umbruch schien sich ein Spezialisierungsmuster zwischen den Volkswirtschaften abzuzeichnen, das der westlichen Seite die kapital- und FuE-intensiven Produktionen und der östlichen die einfachen, arbeitsintensiven Produktionen zuschreibt. Tatsächlich ergeben sich aber entsprechend der verschiedenen Motive für die Nutzung östlicher Produktionsstätten auch verschiedene Inhalte der Ost-West-Arbeitsteilung.

- Mit dem Kostenmotiv sind besonders das *Outsourcing* von Produktionsprozessen und die Zulieferung meist einfacher Teile ebenso wie die Nutzung *verlängerter Werkbänke* im Osten verbunden. Dies ist das Muster der neuen Ost-West-Arbeitsteilung, das insbesondere bei kleinen und mittleren Betrieben und bei standardisierten, einfachen, arbeits- und lohnintensiven Produktionen anzutreffen ist. Bei diesem Arbeitsteilungsmuster befinden sich die östlichen Standorte in einer abhängigen Position und haben, wenn ihnen nicht gezielt westliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, kaum Möglichkeiten zu eigenständigen Innovationen oder zu einer Stärkung ihrer wirtschaftlichen Autonomie. An den westlichen Standorten verbleiben dabei die komplexeren Produktionsaufgaben und die Engineeringaufga-

---

56 Nach den Worten von Percy Barnevik „essen die Polen und Tschechen, die die neuen Jobs bekommen, das Geld ja nicht auf, das sie dabei verdienen. Sie kaufen Waren im Westen. Und damit entstehen neue High-Tech-Arbeitsplätze bei uns“ (Süddeutsche Zeitung/18.12.1997).



ben. Mit dem Kostenmotiv kann zudem die Verlagerung kompletter Produktionen verbunden sein, so daß es in einzelunternehmerischer Perspektive auf westlicher Seite dazu kein Pendant mehr gibt.

- In Zusammenhang mit dem Marktmotiv können zum einen die genannten Konstellationen ebenfalls auftreten.

Zum anderen ist es aber auch möglich, daß zur Marktsicherung und -erweiterung eine *Parallel- oder eine Komplementärfertigung* an östlichen Standorten im Rahmen von internationalen Netzwerken aufgebaut wird. Hierbei kann es zu einer Angleichung des Modernisierungsgrads der östlichen Maschinerie kommen, damit die Kompatibilität der Produktionsprozesse bzw. die Paßfähigkeit der Komponenten oder Teilprodukte gewährleistet ist. Der Technikstand und die Marktnähe können den in dieser Form eingesetzten östlichen Standorten eigene Entwicklungsperspektiven eröffnen. Auch können aus der Übertragung von kleineren Entwicklungsarbeiten zur Konstruktionsanpassung und aus der Kundennähe Impulse für eigenständige Innovationen entstehen. In dieser Form der Arbeitsteilung ist es einerseits möglich, daß östliche Standorte zu Konkurrenten – auf einem höheren Niveau als die Einfachproduzenten – heranwachsen. Sie können andererseits aber auch zu kompetenten Kooperationspartnern werden, die zum Erfolg eines ganzen Netzwerks und damit auch zur Sicherung deutscher Produktionsstätten beitragen.

Mit dem Marktmotiv kann des weiteren die Übergabe kompletter komplexer Produktionslinien verbunden sein, bei der die östlichen Standorte ohne Beteiligung westlicher und auch ohne Aufkommen einer Konkurrenzsituation auf dem heimischen Markt agieren.

Die zahlreichen unterschiedlichen Arten der Aufgabenzuweisung an östliche Produktionsstätten finden sich innerhalb von Regionen und innerhalb einzelner Produktionsnetzwerke. Somit ergeben sich keine klaren Korrelationen zwischen regionalen Strukturen und bestimmten Arbeitsteilungsmustern und auch keine einheitlichen Muster bei bestimmten Produktionsmerkmalen. Wie am Beispiel des Landes Polen und den dort angesiedelten Produktionsstätten des untersuchten Konzerns mit ihrer Einbindung in unterschiedliche Produktsegmente und Produktionsnetzwerke deutlich wird, variieren dort die Formen der Ost-West-Arbeitsteilung erheblich.

Die Arbeitsteilung ist nicht nur stark ausdifferenziert, sondern vor allem auch nicht stabil, sie verändert sich im Laufe der Zeit. Sie kann sich entsprechend der erst sukzessive herausgebildeten standortspezifischen Kompetenzen flexibel anpassen. Die Strategie, östliche Standorte als „verlängerte Werkbänke“ für die Produktion einfacher und arbeitsintensiver Teile zu nutzen, kann somit lediglich eine für die Anfangszeit gültige Form der Ost-West-Arbeitsteilung sein, die sehr bald weitere Optionen für die Produktion an östlichen Standorten eröffnet. Zudem ist in Betracht zu ziehen, daß eine hohe Dynamik von östlichen Standorten ausgeht, die das Ziel anstreben, sich schrittweise aus der Abhängigkeit von westlichen Hilfestellungen zu lösen und zu autonomen in der Marktwirtschaft handlungsfähigen Fertigungsstätten heranzuwachsen. Die beiden aufgeführten Beispiele der Aufnahme polnischer Produktionsstätten in internationale Produktionsnetzwerke machen deutlich, wie trotz der jeweils unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, Potentiale und Ressourcen die Standorte sich auf ihre Weise zu starken und handlungsfähigen Netzwerk-Einheiten entwickeln können. Sichtbar wird, daß die rasche Wiederherstellung funktionsfähiger Prozeßketten nur eine Seite der internationalen Produktion ist. Auf der anderen Seite wachsen organisatorisch, technisch und wissensmäßig zunächst hochgradig abhängige Werke mit Hilfe westlicher Ressourcen vergleichsweise schnell zu selbständig handlungsfähigen Produktionseinheiten heran – eine Entwicklung, die wiederum Konsequenzen für die Arbeitsteilung zwischen westlichen und östlichen Standorten nach sich zieht.

Kennzeichnend für die neue Ost-West-Arbeitsteilung ist demnach, daß sie keinem einheitlichen Muster folgt und daß sie künftig nicht nur einer einseitig vom Westen gesteuerten, sondern auch einer von östlicher Seite angestoßenen Dynamik unterliegt. Die Frage, welche Chancen und Probleme sich damit verbinden, und ob sich langfristig die Arbeitsplatzbilanz wieder positiv entwickeln wird, bleibt nach wie vor offen.