

## Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen

Seitz, Beate

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seitz, B. (2000). *Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen*. (Soziologische Arbeitspapiere, 7). Dortmund: Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Fachgebiet Soziologie Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121066>

### 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.

Beate Seitz

# Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen<sup>1</sup>

## Einleitung

Die Anforderungen an die produzierenden Unternehmen zur Sicherung ihres Standortes seit den achtziger Jahren lassen sich kurz mit den Stichworten verschärfter Wettbewerb, fortschreitende Globalisierung bzw. Internationalisierung der Wirtschaft und immer schnellerer technologischer Wandel beschreiben (vgl. Porter, 1985; Kanter, 1989). Darüber hinaus trägt auch die veränderte politische Lage der neunziger Jahre zu wachsenden Unsicherheiten hinsichtlich von Investitions- und möglichen Standortentscheidungen bei. Der nun mögliche Zugang und vor allem die Nähe zu den osteuropäischen Märkten ermöglicht auch kleineren und mittleren Betrieben eine Verlagerung ihrer Produktion. Die Wettbewerbsfähigkeit sowohl der Betriebe hinsichtlich ihres Erfolgs am Weltmarkt als auch der Regionen als attraktive Investitions- und Produktionsstandorte sind damit zu den wichtigsten Themen der neunziger Jahre geworden (vgl. Kujath, 1998). Diese Themen sind zwar keineswegs neu, allerdings fokussiert sich die Diskussion auf diese Bereiche, da trotz differierender Einschätzungen den aktuellen Globalisierungsprozessen eine neue Qualität zugesprochen wird (vgl. Altvaer/Mahnkopf, 1996, 33ff.; Thurow, 1996, 169). Vor allem bei der Betrachtung der betrieblichen Ebene entsteht der Eindruck, das Tempo dieser Entwicklungen hat sich kontinuierlich erhöht, so daß sich die produzierenden Unternehmen heute mit zunehmend »turbulenten« Handlungserfordernissen konfrontiert sehen. Diese resultieren zum einen aus einer abnehmenden Vorhersagbarkeit von Marktveränderungen. Nicht nur, daß Unternehmen einer zunehmenden internationalen Konkurrenz ausgesetzt sind, auch erfordert ein differenzierteres Konsumentenverhalten eine zunehmende Produktdiversifikation. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist die Fähigkeit zu einer kundenorientierten Innovation, d.h. die Fähigkeit, das gesamte Produktspektrum schnell und besser als andere Konkurrenten auf die Kundenbedürfnisse zuzuschneiden. Dies erfordert von den Unternehmen die Fähigkeit, die Produktionssysteme möglichst schnell und effektiv neu zu ordnen, um neue und unterschiedliche Produkte rasch auf den Markt zu bringen. Als Voraussetzung zur Bewältigung dieser Anforderung gilt die Reorganisation

---

<sup>1</sup> Erscheint in: Funder, Maria (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung und Flexibilisierung, Herbst 2000.

der Unternehmen hin zu flexiblen innerbetrieblichen Produktionssystemen, die sich von den herkömmlichen tayloristisch-fordistischen Unternehmensstrukturen verabschieden (vgl. Hirsch-Kreinsen, 1998, 38; Rehfeld, 1998, 45). Zum anderen – und dies ist auch eine Folge der externen Marktunübersichtlichkeiten – dauern die unternehmerischen Entscheidungsprozesse häufig länger, da die Komplexität bezüglich der Koordination und Kommunikation steigt.

Die Bewältigung der genannten Anforderungen an die produzierenden Unternehmen – die Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit und Internationalisierung der Produktion – verlangt von den Unternehmen zunehmend eine Neuorientierung ihrer strategischen Ausrichtung hinsichtlich ihrer Organisation, denn eine flexible Produktion allein reicht bei weitem nicht mehr aus, vielmehr wird eine umfassende Innovationsfähigkeit benötigt (vgl. als Überblick Braczyk u.a., 1998). Die Möglichkeiten, diese Herausforderungen zu bewältigen, übersteigen aber immer häufiger die Ressourcen und Kapazitäten eines einzelnen Unternehmens. Sind Großunternehmen (noch) in der Lage durch den Einsatz vorhandener Ressourcen und Erfahrungen diesen Herausforderungen zu begegnen, stehen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor erheblichen Problemen, die eine Gefahr für ihre Existenz bedeuten können. Einerseits können die marktlichen Veränderungen schlichtweg übersehen werden, da man davon ausgeht, daß die übliche Managementpraxis ausreichen wird, auch in Zukunft den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Dies könnte allerdings fatale Folgen haben. Andererseits laufen Unternehmen Gefahr, Modetrends unreflektiert zu folgen und unangemessene Entscheidungen zu treffen, die nach schmerzhaften Verlusten revidiert werden müssen.<sup>2</sup> Eine erfolgversprechende Strategie, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Aufnahme von regionalen oder internationalen Kooperationsbeziehungen und die Bildung von Netzwerken mit anderen Unternehmen und weiteren Organisationen.

Mit Kooperationsbeziehungen und Netzwerkbildung können gerade auch KMU wichtige strategische Wettbewerbsvorteile erzielen.<sup>3</sup> Die Bündelung unterkritischer Ressourcen durch lokale und weltweite Kooperationen erlaubt größenbedingte Nachteile zu kompensieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Nutzung gemeinsamer Vertriebsaktivitäten, die Erweiterung des angebotenen Produkt- und Leistungsspektrums oder auch der

---

2 Spektakuläre Fälle von sogenannten Rückkehrern zeigen, daß den erwarteten Kostenvorteilen häufig unerwarteten negativen ökonomischen Rahmenbedingungen gegenüberstehen, wie Rechtsunsicherheiten, niedrige Produktivität, mangelnde Infrastruktur oder auch Überbleibsel der Planwirtschaft. Dies führt zu Standortnachteilen, die von den Unternehmen einen langen Atem erfordert, den KMU häufig nicht aufbringen können (vgl. z.B. Handelsblatt 1.10.1996).

3 Die Bedeutung von Unternehmensnetzwerken auf der Ebene der kleinen und mittleren Unternehmen sind bislang wenig erforscht. Vgl. als Überblick Kaufmann u.a. 1990, Schiller 1998, Zentes/Swoboda 1999.

Zugang zu den angestammten Märkten der Netzwerkpartner kann nicht nur die bestehenden Märkte sichern, sondern auch neue erschließen (vgl. Powell, 1996, 240). Durch eine Zusammenführung und gemeinsamen Nutzung der unterschiedlichen Kernkompetenzen und des Know-hows aller Netzwerkunternehmen kann eine neue Problemlösequalität geschaffen werden. Ebenso kann die gemeinsame Nutzung von Kapazitäten die Produktivität steigern. Gleichzeitig eröffnet die Zusammenführung der unterschiedlichen Kompetenzen Organisationsspielräume und kann so die Flexibilität erhöhen. Letztendlich kann auch der gezielte Austausch von Kompetenzen und Wissen die Produkt- und Verfahrensinnovationen deutlich beschleunigen.

Schließlich sind netzwerkförmige Produktionsstrukturen als eine Voraussetzung dafür anzusehen, das Spannungsfeld zwischen dem steigenden Druck durch Internationalisierung und der Nutzung regionaler Bindungen, in dem viele Unternehmen agieren, effektiv auszutarieren (vgl. Porter, 1998). Notwendig hierfür sind allerdings ein erfolgreicher Aufbau, eine funktionierende Organisation und ein effektives und dynamisches Management der Unternehmensnetze, so daß die Aktivitäten in einer globalisierten Wirtschaft wirkungsvoll unterstützt werden können. Zur Bewältigung dieser Aufgaben existiert bislang eher ein rudimentäres Wissen, das sich auch eher an den Bedürfnissen größerer Unternehmen orientiert. Gerade für die KMU handelt es sich bei der Beteiligung an Netzwerken deshalb um eine riskante Entscheidung. Dennoch wird die Bedeutung dieser Organisationsform für alle Unternehmen weiterhin wachsen.

Internationalisierung der Produktion bedeutet eben nicht nur, daß Unternehmen sich ihre Materialien, Technologien und Bauelemente weltweit beschaffen, sondern auch eine Präsenz in neuen Märkten, Schaffung neuer Vertriebswege, d.h. eine globale Ausrichtung ihrer Unternehmensstrategie und die Herausbildung globaler Unternehmensnetzwerke.

Die Konsequenzen der Internationalisierung der Produktion für den heimischen (deutschen) Standort sind je nach strategischem Ziel sehr unterschiedlich: Eine Markterweiterungs- oder Markterschließungsstrategie kann sich als wachstumsförderung für die heimischen Standorte erweisen, während eine strategische Ausrichtung nach Kostensenkungspotentialen eher eine Abwanderung der Produktion mit dementsprechend negativen Folgen für den heimischen Standort bedeuten. Letzteres hat man vor allem bei der massiven Abwanderung der Textilindustrie gesehen.

Im folgenden soll zunächst die Diskussion um Organisationsveränderung als Voraussetzung für eine internationale Unternehmensstrategie aufgezeigt werden. Anschließend sollen anhand von explorativen Unternehmensfallstudien vor allem die Probleme internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen aufgezeigt werden und welche spezifischen Lösungsansätze die Unternehmen gewählt haben. Im abschließenden Teil sollen einige

Thesen zu weiterführender Forschung im Zusammenhang von Unternehmensreorganisationen und internationaler Produktion formuliert werden.

### Organisationsveränderung als Voraussetzung für Internationalisierung

Einhergehend mit den verstärkten Internationalisierungsprozessen läßt sich in den neunziger Jahren auch ein Wandel der strategischen Erfolgsfaktoren beobachten. Die Unternehmensorganisation wird zum entscheidenden Faktor unternehmerischer Erfolge. Ausgehend von den Studien des MIT (vgl. Womack u.a., 1991; Hammer/Champy, 1994) und dem Konzept der »Fraktalen Fabrik« (vgl. Warnecke, 1992) wurden die Dezentralisierung und die Vermarktlichung zu den dominanten Leibildern der Unternehmensreorganisation. »*Dezentralisierung* bezeichnet die organisatorische Seite der Desintegration hierarchisch-strukturierter Unternehmenskomplexe: die Verringerung der Leistungstiefe, die Verlagerung von Kompetenzen von zentralen Instanzen auf ausführende Stellen, die Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten. *Vermarktlichung* meint die Seite der Koordination und Steuerung durch den Markt: die Öffnung der Unternehmen zum Markt, marktliche Sanktion anstelle hierarchischer Kontrolle (marktorientierte Anreizsysteme), faktische oder fiktive Konkurrenz von Unternehmenseinheiten (Cost-, Profit-Center).« (Sauer/Döhl, 1997, 22) Im Vordergrund steht eine zunehmende Differenzierung in kleinere Unternehmenseinheiten. Allerdings ist keineswegs immer klar, was eigentlich mit Differenzierung gemeint ist, denn im Zuge der Dezentralisierung und Vermarktlichung wird Hierarchie nicht einfach nur durch Markt, sondern häufig auch durch netzwerkförmige Organisationen ersetzt bzw. ergänzt (vgl. Ortmann/Sydow, 1999). Vorbild sind vor allem hier auch wieder größere Unternehmen.

Der Aufbau von Kooperationsbeziehungen und die Bildung von Unternehmensnetzwerken können allen vorliegenden Ergebnissen aus der Management- und Organisationsforschung sowie vielen unternehmenspraktischen Erfahrungen zufolge als ein grundlegendes Prinzip neuer Unternehmensstrategien und -formen angesehen werden (vgl. Sauer/Döhl, 1997; Ortmann/Sydow, 1999). Die vorliegenden Erkenntnisse und Erfahrungen beschränken sich vielfach allerdings auf größere Vorreiterunternehmen, während KMU erst neuerdings verstärkt mit Anforderungen der Kooperation und Netzwerkbildung konfrontiert sind (vgl. Schiller, 1998). Während bei größeren Unternehmen die Erhöhung der Flexibilität durch Dezentralisierung und Netzwerkbildung im Vordergrund steht, sind Klein- und mittelständische Betriebe eher an einer Substitution ihrer Ressourcenrestriktionen interessiert (vgl. Zentres/Swoboda, 1999).

Netzwerke sind in den letzten Jahren zunehmend zu einem wesentlichen Merkmal von Unternehmensveränderungen geworden – fast zu einer Residualkategorie. Nach der meist verwendeten Netzwerkdefinition von Jörg Sydow bestehen Netzwerke aus mindestens zwei selbständigen Unternehmen und lassen sich in räumliche »regionale« Netzwerke oder »strategische« Netzwerke um ein fokales Unternehmen unterscheiden (vgl. Sydow, 1992, 130ff.). In jüngster Zeit werden diese Netzwerktypen um »Projektnetzwerke« und »virtuelle Unternehmungen« ergänzt, d.h. um Netzwerke mehrerer Unternehmen, die eine gemeinsame Leistung erbringen und dem Kunden sich als Einheit präsentieren (vgl. Sydow, 1997). Neben den interorganisationalen Netzwerken erlangt in der Praxis innerhalb von Konzernen ebenfalls die Netzwerkidee in Form eines »integrierten« Netzwerkes eine zunehmende Bedeutung (vgl. Köhler, 1999, 38). Die infolge der Dezentralisierung entstandenen Subeinheiten innerhalb der Unternehmen werden in netzwerkartigen Beziehungen restrukturiert. Die Unternehmen lösen sich damit auch intern in lose gekoppelte Netzwerkstrukturen auf, d.h. sie agieren in Netzwerken. Das Unternehmen bleibt zwar bestehen, aber die operative Einheit wird von Projekten gebildet, um die Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen.

Infolge der Netzwerkbildungen ergeben sich Anforderungen und Probleme für die internen Strukturen und Dynamiken der beteiligten Unternehmen. Die Anforderungen ergeben sich aus einer zunehmenden Komplexität unternehmensinterner Strukturen durch Dezentralisierung, outsourcing oder auch Virtualisierung sowie durch die Veränderungen des Verhaltens und der Beziehungen zwischen den Akteuren (boundary spanners) durch die Beteiligung an Netzwerken (vgl. Kanter/Myers, 1991). Netzwerke vereinen, mehr als andere soziale Beziehungsformen, in sich Momente von Autonomie und Abhängigkeit, von Selbstorganisation und Fremdorganisation, von Vertrauen und Kontrolle (vgl. Sydow/Windeler, 1997).

Das Management von Netzwerken ist nach den obigen Ausführungen zumindest auf drei Ebenen mit den neuen Anforderungen konfrontiert: Zum einen müssen die Netzwerkgrenzen definiert und die Beziehungen zur Netzwerkwelt gestaltet werden. In der Praxis lassen sich sowohl Netzwerke mit sehr klaren als auch mit sehr unscharfen, sich häufig wandelnden Grenzen ausmachen. Zum zweiten müssen die Beziehungen innerhalb des Netzwerkes gemanaget werden, d.h. es sind auch die Abgrenzung des einzelnen Unternehmens zu anderen Netzwerkpartnern zu definieren. In der Praxis werden in erfolgreichen Netzwerken die unterschiedlichen Funktionen neu verteilt, so daß »Kompetenzzentren« in einzelnen Netzwerkfirmen entstehen, die Funktionen für das gesamte Netzwerk übernehmen. Drittens schließlich gilt es innerhalb der Unternehmen die Schnittstellen zwischen den Abteilungen und Projekten zu managen. Die unterschiedliche Beteili-

gung von einzelnen Abteilungen an Netzwerken hat Konsequenzen für die interne Struktur des Unternehmens (vgl. Ortmann/Sydow, 1999).

Gerade für KMU bilden Kooperationsbeziehungen und Netzwerkbildungen eine Möglichkeit überhaupt erst in internationale Produktion einzusteigen. Aufgrund ihrer geringeren unternehmenspolitischen Spielräume haben KMU größere Schwierigkeiten, ihr Produkte international anzubieten (vgl. Zentes/Swoboda, 1999, 45). Um sich den Zugang zu ansonsten verschlossenen Märkten zu sichern, haben gerade KMU eine hohe Kooperationsneigung. Allerdings beschränken sich die Kooperationen noch weitgehend auf die Sicherung und den Ausbau regionaler Märkte, grenzüberschreitende Kooperationen im KMU-Sektor sind noch relativ selten. Motive für die Netzwerkbildung sind auch bei KMU vor allem die Verbesserung der Marktposition und der Produkt- und Leistungsqualität sowie die Kostensenkung durch Teilnahme an Netzwerken. Bei allen Vorteilen, die Kooperationen versprechen, betonen gerade die KMU besondere Schwierigkeiten bei der Suche von geeigneten Kooperationspartnern aufgrund der intransparenten Marktsituation, insbesondere bei der Suche nach internationalen Kooperationspartnern. Dies ist offensichtlich der Hauptgrund für geringe Kooperationen im internationalen Markt (vgl. Schiller, 1998, 83ff.).

Trotz der Herausforderungen und Probleme stellen Netzwerke für KMU eine zunehmend attraktive Alternative zur Organisationsform des Marktes wie zu der der Hierarchie dar. Voraussetzung für funktionierende und erfolgreiche Netzwerke ist freilich, daß die beteiligten Unternehmen netzwerkfähig sind, denn Netzwerke bilden kein starres Gebilde. Sie sind nicht allein die logische Weiterführung der Unternehmensorganisation in eine globalisierte und informationstechnische Vernetzung der Wirtschaft. Die unterschiedlichen Ausprägungen und Entwicklungen von Netzwerken erlauben keine »best practice«-Vorstellung mehr. Das Dilemma der inter- und intraorganisationalen Netzwerke ist die permanente Aufrechterhaltung der Funktions- und Wandlungsfähigkeit des Netzwerkes, d.h. die Vereinbarung von Kohärenz und Flexibilität, da Netzwerke von einer eigenständigen Logik und Identität im Spannungsverhältnis von Markt und Hierarchie bestimmt werden. Unternehmen müssen damit in der Lage sein sich dauerhaft in Netzwerke einzubinden, um die damit beabsichtigten strategischen Ziele realisieren zu können. Dies betrifft zu einen die Anpassung der Struktur der Organisation an eine Netzwerkorganisation und zum anderen die soziale Organisation der interorganisationalen Beziehungen. Diese Problembereiche beschreiben die komplexer gewordene Struktur der Koordinations- und Steuerungsprozesse zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Diese kurze Einführung in die Problemlage soll verdeutlichen, daß mit den Veränderungen durch Globalisierung Probleme für die Unternehmen verbunden sind, die vor allem ihre Organisation betreffen. Nicht nur um ihre Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen – hier sei auf die Diskussion zum Aufbau von Innovationsnetzwerken verwiesen (vgl. Braczyk u.a.,

1998) –, sondern auch um eine erfolgreiche internationale Produktion aufzubauen, muß bereits der heimische Standort reorganisiert werden, um der steigenden Komplexität gerecht zu werden. Diese Wandlungsfähigkeit der Unternehmen – so unsere These – ist gerade für Klein- und Mittelbetriebe zu einer überlebensentscheidenden Kenngröße geworden.

### Globalisierungserfahrungen in KMU

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über Globalisierungserfahrungen von KMU gegeben werden. Anhand von Beispielen aus unserem Untersuchungssample soll illustrierend der Zusammenhang zwischen Reorganisation und erfolgreicher internationaler Produktion aufgezeigt werden.<sup>4</sup>

Unser Untersuchungssample wird von 10 Unternehmen gebildet, die aus sehr unterschiedlichen Industriebereichen stammen, wie z.B. dem Maschinenbau, der Kunststoffverarbeitung, der Metallverarbeitung oder auch der elektrotechnischen Industrie. Die Produktpalette der untersuchten Betriebe besteht aus dem Spektrum der sogenannten Medium- und Low-Tech-Produkte<sup>5</sup> und sie werden in einer sehr arbeitsintensiven Produktion hergestellt, d.h. der Produktionskostenanteil an der Produktion liegt bis zu 62 Prozent. Deshalb kann als gemeinsamer Nenner dieser Betriebe festgehalten werden, daß sie alle unter starkem Internationalisierungsdruck stehen, sei es aus Kostengründen oder zur Markterschließung. Es sind überwiegend Betriebe, die zu den Klein- und Mittelbetrieben gezählt werden können bzw. sich noch als solche verstehen. Bis auf zwei Unternehmen haben alle inzwischen internationale Produktionsstandorte.

Bei allen Unternehmen wird die zunehmende strategische Bedeutung der Organisation hervorgehoben. Eine Wettbewerbsstrategie, die auf eine Differenzierung durch überlegene Technologie oder bessere Produkte setzt, wird bei diesen Produzenten von eher ausgereiften Produkten, die weltweit austauschbar sind, als obsolet betrachtet. Der Einstieg in die internationale Produktion wird aber von allen Betrieben zur Nutzung von Kostensenkungspotentialen und zur Erlangung eines neuen Marktzugangs als notwendig erachtet. Dieser Einstieg hat erhebliche Konsequenzen für den heimischen Standort sowohl im Hinblick auf die Unternehmens- als auch auf die Ar-

---

4 Die folgenden Ausführungen stützen sich auf empirische Erhebungen der vom BMBF geförderten »Vordringlichen Aktion (VA) Logik«, in deren Rahmen der Lehrstuhl Technik und Gesellschaft in Dortmund ein Teilprojekt bearbeitet hat. Die explorative Erhebung hat die Herausforderung der Kooperations- und Netzwerkfähigkeit besonders für KMU in regionaler und internationaler Perspektive herausgearbeitet.

5 Vgl. zur Einteilung in die unterschiedlichen Sektoren – Low-, Medium-, High-tech – die OECD-Klassifikation: Hatzichronoglou 1997.



beitsorganisation. Zunächst zeigen unsere Beispiele, daß auch bei Marktzugangsstrategien mit deutlichem Personalrückgang und Veränderungen der Qualität der Arbeitsplätze am deutschen Standort zu rechnen ist. Eine Aufstockung des Personalbestandes erfolgt meist erst, wenn die internationale Produktion erfolgreich ist. Darüber hinaus haben sich für alle Betriebe erhebliche Reorganisationsmaßnahmen ergeben, die häufig gerade bei den Klein- und Mittelbetrieben unterschätzt wurden. Internationalisierungsentscheidungen werden häufig – auch wenn Markterschließungsüberlegungen dahinter stehen – (lax formuliert) »aus dem Bauch heraus« entschieden. Die Wahl des Produktionsstandortes erfolgt in den meisten Fällen eher durch Zufall: Es werden selten genaue Informationen über den gewählten Produktionsstandort eingeholt, es wird eher einem Trend gefolgt oder es werden bestehende Kooperationsbeziehungen ausgebaut. Hier folgen die Unternehmen offenbar eher einer Modewelle, als daß im Vorfeld eine strategische Entscheidung getroffen wurde.

Der Aufbau einer internationalen Produktion hat in der Regel eine Vorlaufphase von ein bis zwei Jahren. Allerdings wird diese Phase selten dazu genutzt, um auch die Konsequenzen auch für den heimischen Standort mit in die strategischen Überlegungen einzubeziehen. Verlagert werden zunächst die Standard- bzw. »einfachen« Produkte aus dem Produktprogramm. Komplexere bzw. qualitativ hochwertigere Produkte werden aus Angst vor Qualitätsverlust häufig in Deutschland gehalten, ebenso die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Diese Verlagerung der Standardprodukte mit hohem Arbeitskostenanteil führt zunächst zu einer Veränderung der Technikausstattung und der Arbeitsplatzstruktur am deutschen Standort. Zum Teil werden Produktionstechniken aus Deutschland mit dem Produkt verlagert. Aber auch wenn »nur« das Produkt verlagert wird, ändert sich die Arbeitsplatzstruktur. Für die verbliebenen komplexeren Produkte wächst die Bedeutung von Qualität und die zunehmende Nutzung von Erfahrung- und Prozeßwissen der Beschäftigten. Diesen veränderten Anforderungen wird mit neuen Formen der Arbeitsorganisation Rechnung getragen. So läßt sich beobachten, daß häufig parallel mit dem Aufbau internationaler Produktionsstandorte in den heimischen Werke Gruppenarbeit und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) eingeführt werden. Dennoch ist nicht von einem generellen Trend zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auszugehen. So zeigt sich bei manchen Betrieben die Tendenz, verstärkten Druck auf die verbliebenen Beschäftigten auszuüben. Die Situation für die verbleibenden Beschäftigten wird deutlich schlechter: So wird mit der Drohung der weiteren Verlagerung längere Arbeitszeiten bei gleichem Lohn und Mehrarbeit ohne Zuschläge durchgesetzt. Diesem Druck können sich auch die Betriebsräte nicht entziehen; sie billigen nicht nur die verschärften Arbeitsbedingungen, sondern schließen auch betriebliche Vereinbarungen über die »neuen« Arbeitszeitmodelle ab.

Über die Probleme am heimischen Standort hinaus, werden vom Management die Organisations- und Abstimmungsprobleme mit den ausländischen Standorten meist unterschätzt: Probleme bei der Materialbeschaffung für die Produktion am ausländischen Standort sind keine Seltenheit, da die Zulieferstruktur nicht den Erwartungen entspricht und in absehbarer Zeit auch nicht den Qualitätsansprüchen genügen wird. Häufig werden die Vorprodukte weiterhin aus Deutschland geliefert mit den dementsprechenden Mehraufwand für die Logistik.

Weiterhin beklagen die befragten Managementvertreter unerwartete Qualitätsprobleme, die sich zum einen aus den fehlenden Qualifikationen der Beschäftigten an den ausländischen Standorten und zum anderen auch mit einem permanenten Know-how-Verlust zu begründen sind. So berichtet ein Unternehmensvertreter, daß z.B. in Indien eine starke Abwanderung der Arbeitskräfte in andere Industriebereiche, wie die Software-Industrie, zu beobachten ist. Nicht zu unterschätzen sind offensichtlich auch unerwarteter Koordinationsaufwand an den ausländischen Standorten. So wird z.B. in China die Unterbringung der Beschäftigten auf dem Firmengelände erwartet. Hier ist auch eine besonders hohe Fluktuation zu verzeichnen.

Darüber hinaus stellt gerade für Klein- und Mittelunternehmen die Frage der Leitung ausländischer Standorte häufig unerwartete Probleme: Werden Mitarbeiter des heimischen Standortes zum Aufbau zu dem entsprechenden ausländischen Standort versetzt, da man sich für eine deutsche Leitung entschieden hat, wird dies z.T. als Zwangs- bzw. Strafversetzung empfunden. Die Folge dieser Entscheidung ist, daß die Aufenthalte der Mitarbeiter sehr kurzfristig sind und in der Regel nicht ausreichen den Standort aufzubauen. Wird sich hingegen für eine regionale Leitung entschieden, kommen andere Probleme auf die Geschäftsleitungen zu. So können unterschiedliche Vorstellungen über die Unternehmensführung zu einem Problem der Kooperation werden.

Aber es kommen auch Organisationsprobleme am heimischen Standort auf die Unternehmen zu: Die Abstimmung zwischen den einzelnen Abteilungen im eigenen Betrieb funktioniert nicht mehr, da sich der Aufgabenschnitt der einzelnen Abteilungen verändert hat. Zum einen werden ihnen neue Funktionen übertragen und zum anderen alte Funktionen weggenommen. Zusätzlich muß die Zulieferstruktur reorganisiert werden, da die Produktstruktur sich verändert hat. Dies führt zum Teil zu einer Überforderung einzelner Abteilungen, wie z.B. eine Überforderung der Materialdisposition, die jetzt für alle Standorte das Material beschaffen soll.

Trotz aller Probleme gibt es für die unterschiedlichen Betriebe keine Alternative zur Internationalisierung. Aber eine Komplettverlagerung wird von fast keinem Betrieb (nur eine Ausnahme) angestrebt, da die Nähe zum Markt in Deutschland nach wie vor wichtig ist.

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird von allen Managementvertretern betont, daß es zunehmend wichtiger wird, Innovationen in Koope-

ration mit Abnehmern zu entwickeln. Dafür sei es unerlässlich, die Potentiale am heimischen Standort besser zu nutzen, vor allem das Know-how der Mitarbeiter. Auch wenn eine Stärkung des heimischen Standortes von allen Betrieben als wichtig erachtet wird, wird dennoch die Internationalisierung von den Betrieben als Notwendigkeit für das Überleben angesehen.

### **Drei Beispiele für internationale Produktion**

Anhand von drei Beispielen aus unserem Untersuchungssample sollen die Erfahrungen mit internationaler Produktion aufgezeigt werden. Die unterschiedlichen Strategien der drei Fallbeispiele zeigen, wie diese aus dem Low- bzw. Medium-Sektor stammenden Betriebe ihren Produktionsstandort in Deutschland sichern und welche Bedeutung der Unternehmensreorganisation zukommt.

Unser erstes Beispiel ist ein mittelständisches Unternehmen mit 400 Beschäftigten, das Acryl-Badewannen herstellt und damit ein Endproduzent ist. Dieser Betrieb will seinen Standort in Deutschland auf jeden Fall sichern, da sein Absatzmarkt in Nordeuropa liegt und die Produkte ein kühles, funktionales Design haben, das vor allem von den Kunden in Nordeuropa bevorzugt wird. Die Südeuropäer bevorzugen nach den Aussagen des Managementvertreters eher reichhaltigeres Design. Auf lange Sicht kann allerdings dieses Standardprodukt allein den Standort in Deutschland nicht sichern, da angesichts der internationalen Konkurrenz es dringend erforderlich ist, die Kosten zu senken. Eine komplette Verlagerung kann allerdings aufgrund der notwendigen Marktnähe nicht erfolgen. Ansatzpunkt zur Kostenreduzierung war zunächst eine technologische Rationalisierung. Aber dieser Versuch schlug fehl, da die Roboter nicht in der Lage waren, mit dem empfindlichen Material umzugehen. Der nächste Versuch war die Einführung von Gruppenarbeit, um das Erfahrungs- und Prozesswissen der Mitarbeiter stärker zu nutzen, damit am heimischen Standort komplexere Produkte gefertigt und die Standardware ausgelagert werden kann. Seit einigen Jahren werden zum Zweck des Marktausbaus am heimischen Standort innovative und komplexere Produkte gefertigt, sogenannte Wellness-Produkte, wie Whirlpools und Dampfbäder zu möglichst niedrigen Preisen. Allerdings ist es für diesen Betrieb nicht möglich – trotz einer Stagnation bei den Standardwannen – gänzlich auf die Standardware zu verzichten, da der Sanitär-großhandel – der Abnehmer der Produkte – nicht allein die teuren Produkte anbieten will. Ausgangspunkt der internationalen Produktion ist damit zuallererst die Senkung der Kosten gewesen. Die Standardprodukte wurden nach Südafrika verlagert. Nach guter Zusammenarbeit mit einem Werk in Südafrika sowie der Tochterfirma in Nigeria wurde die Werke übernommen. Die Strategie der Produkt- und Prozessinnovationen in Deutschland und die

Internationalisierung der Produktion verlangten allerdings eine Reorganisation des gesamten Produktionssystems. Die Materialwirtschaft mußte für die Fertigung des komplexeren Produktion reorganisiert werden bzw. es wird in diesem Betrieb derzeit erst eine Materialwirtschaft aufgebaut. Diese Funktion wurde bislang von der Produktion übernommen. Dies hat innerbetrieblich zu erheblichen Spannungen geführt.

Darüber hinaus muß die Qualität und die Liefertreue des Standardproduktes garantiert werden. Gleichzeitig ist es notwendig die Zulieferer in der Region zu reorganisieren. Dieses Vorhaben wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Aufgrund der internen Veränderungen des Unternehmens und des Aufbaus eines internationalen Produktionsnetzes stehen in dem Unternehmen derzeit Fragen der Kommunikation und Koordination im Vordergrund. Eine Unternehmensreorganisation ist unerlässlich geworden.

Unser zweites Beispiel ist ein Hersteller von O-Ringen und Simmerringen, der hauptsächlich in die Automobilindustrie zuliefert. Es ist kein mittelständisches Unternehmen mehr, denn der Betrieb hat weltweit mehr als 25.000 Beschäftigte, allerdings versteht sich dieses Unternehmen aufgrund seiner dezentralen Organisationsstruktur noch weitgehend als mittelständisches Unternehmen. Aufgrund der in dieser Branche vorherrschenden Strategie – »following the investor« – ist es für diesen Betrieb notwendig in den drei Weltmarktregionen – Asien, Europa und Amerika – neue Produktionsstandorte aufzubauen. Ziel der internationalen Produktion ist vor allem der Marktzugang zu den einzelnen Weltmarktregionen. Die Strategie dieses Unternehmens ist, keine Töchterunternehmen zu gründen, sondern vor allem in Asien und Amerika Joint-Ventures aufzubauen.

Die Organisation des Unternehmens ist weitgehend dezentralisiert. So sind bei der Dezentralisierung der Organisation weitreichende Veränderungen des Organisationsaufbaus vorgenommen worden: So sind beispielsweise die F&E-Abteilungen nicht in Deutschland geblieben, sondern auf die einzelnen Produktionsstandorte aufgeteilt worden, je nach Qualifikation und Know-how.

Das von diesem Unternehmen hergestellte Produkt ist ein ausgereiftes und standardisiertes Produktion, das weltweit hergestellt werden kann. Es sind keine Innovationen bezüglich des Produktes mehr zu erwarten, deshalb ist dieser Hersteller ein gutes Beispiel für einfache Produkte. Allerdings werden bezüglich der Qualität des Produktes sehrwohl permanent Innovationen angestrebt. Aus diesem Grund wurde die Arbeitsorganisation des Unternehmens reorganisiert: Gruppenarbeit und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß wurden eingeführt zur Verbesserung des Produktions- und Qualitätsprozesses. Um die Qualität der Produktion an allen Standorten gleich gut anzubieten, versucht dieses Unternehmen eine Standardisierung des Produktionsprozesses voranzutreiben. Es ist ein Irrtum zu glauben, daß die Probleme eines Produktionsprozesses eines so einfachen Produktes wohl bekannt sind. Derzeit ist das Unternehmen mit Problemen konfrontiert die

vor allem die Koordination und Kommunikation zwischen den einzelnen Produktionsstandorten betreffen. Es sind die Konsequenzen aus einer weitreichenden Dezentralisierung. Aus diesem Grund versucht der Betrieb derzeit ein »integriertes« Netzwerk aufzubauen zur Optimierung des Produktionssystems, um die einzelnen Produktionsstandorte zu sichern.

Das dritte Beispiel ist wiederum ein mittelständischer Betrieb mit derzeit 600 Beschäftigten, der Bodenbearbeitungs- und Sähmaschinen herstellt. Als entscheidendes Know-how kann der Fertigungsprozeß bezeichnet werden, d.h. die Behandlung des Stahls. Das Kerngeschäft ist damit weit vorne in der Wertschöpfungskette angesiedelt.

Das Produkt hat sich zwar optisch in den Jahren nicht viel verändert, dennoch kann er heute als High-Tech-Produkt bezeichnet werden. Die Bodenbearbeitungsmaschinen müssen leichtzünftig sein, damit der Spritverbrauch der Zugmaschine minimiert werden kann. Eine präzise Fertigung ist erforderlich, damit ein »Zittern« der verschraubten Schweißkonstruktion gewährleistet ist. Die Spitzen der Pflugscharen müssen millimetergenau in einer Reihe liegen. Für die Kundenbindung ist die Lieferfähigkeit und ein kurzfristiger Liefertermin ausschlaggebend, ebenso der Service, d.h. die schnelle Lieferung der Ersatzteile. Die Ersatzteile müssen leicht zu wechseln sein.

Die Kunden sind primär die Händler, die Vertragshändler sind. Darüber hinaus unterhält die Firma eigene Händlerstützpunkte. Zu den Händlern besteht inzwischen eine datentechnische Vernetzung. Der größte Teil der Produktion wird in Deutschland verkauft.

Das Unternehmen hat zur Markterschließungsstrategie mit Beginn der Öffnung des russischen Marktes versucht, eine internationale Produktion in Rußland aufzubauen. Der erste Versuch war der Aufbau eines Produktionswerkes in Rußland. Aufgrund von unerwarteten Problemen mit der Beschaffung des Materials und des Transportes wurde dieses Werk allerdings wieder aufgegeben. Dieser Betrieb hat sich – nach eigenen Aussagen – zu sehr von den vermuteten Kostensenkungspotentialen leiten lassen, so daß hier unreflektiert eher der Modewelle gefolgt wurde. Die Koordinationskosten für das Werk in Rußland sowie die Qualitätsprobleme des Materials haben die Vorteile einer kostengünstigeren Produktion in Frage gestellt.

In einem nächsten Schritt wurde eine Reorganisationphase des Unternehmens eingeleitet. Die Situation der Firma war nicht sehr günstig: Der Umsatz stieg zwar, aber es gab zunehmend Lieferschwierigkeiten, so daß kaum Gewinne zu erzielen waren. Die Umlaufbestände stiegen an, weil zu früh zu viel gefertigt wurde. Der Grund für diese Situation war die gestiegene Variantenvielfalt, da die Kundenwünsche sich zunehmend differenziert haben. Die Lagerbestände stiegen und das Rohmaterial wurde sinnlos verbraucht. Der Handel, als direkter Kunde der Firma, forderte die Liefertreue ein. Ziel der Reorganisation war dementsprechend nicht primär die Senkung der Herstellungskosten, sondern die Einhaltung von Lieferterminen.

Die Ausgangssituation des Unternehmens stellte sich wie folgt dar: Die Planbarkeit des Fertigungsprozesses wurde zunehmend schlechter, wodurch die Bestände stetig stiegen. Nach Aussagen des Managementvertreters ging es lediglich darum, das »Chaos« zu verwalten. Es gab keinen Kundenbezug der Beschäftigten, die Verwaltung war viel zu aufwendig und auch der Leitstand hatte zuviel Personal. Die Organisationsentwicklung orientierte sich zu sehr an großbetrieblichen Strukturen. Diese Struktur erwies sich aber zunehmend als ineffektiv und war nicht mehr zeitgemäß.

Die Reduzierung der Rüstzeiten und Losgrößen war über zwei Jahre das dominierende Thema der Reorganisation. Ein Nebeneffekt dieser Phase war eine Veränderung der Unternehmenskultur. Ohne Absicht entstand während dieser Zeit in den Planungsgruppen eine Vertrauenskultur. Die Organisation der Planungsgruppen erfolgte spontan mit der Vorgabe, die Bestände zu senken, nicht den Umsatz zu steigern. Anfangs wurden zunächst unter Beteiligung der Mitarbeiter die Schweißarbeitsplätze flexibilisiert.<sup>6</sup>

Auf der Grundlage dieser weitgehenden Dezentralisierung und Reorganisation des gesamten Unternehmens wurde eine zweite Phase der internationalen Produktion eingeleitet. Diesmal verzichtete das Unternehmen auf einen eigenen Produktionsstandort. In Rußland ist ein Joint-Venture zwischen fünf deutsche Firmen entstanden, die komplementäre Techniken anbieten. Eine weitere holländische Firma übernimmt den Verkauf. Dadurch kann eine Technologiekette angeboten werden, die den russischen Kunden mehr nutzt als einzelne Technologien. Die Einzelteile werden nach Rußland geliefert und dort montiert. Zusätzlich ist in das Joint Venture noch eine russische Firma eingebunden, die allerdings lediglich unwichtige Teile herstellt. Insgesamt werden fünf Maschinensorten angeboten.

Diese Form der internationalen Produktion hat für das Unternehmen Vorteile gebracht: Die Mitarbeiterzahl ist deutlich angestiegen von vormals ca. 400 Mitarbeitern auf 600. Ohne das Joint Venture wäre die Bearbeitung des russischen Marktes nicht möglich. Die Organisationsveränderung des Unternehmens läßt sich auf die Formel »Zurück zu den Wurzeln« bringen. Es wurde zu lange und zu viel von den großen Firmen kopiert, was gar nicht notwendig war. Die Neuorganisation entspricht einer Reorganisation der Firma mit kurzen Entscheidungswegen (Dezentralisierung). Der Kunde kann deshalb bis fast zur Auslieferung alles noch verändern. Dafür ist die Kompetenz »vor Ort« entscheidend. Die Stärke besteht nach Auffassung des Managements im organisatorischen Vorsprung. Die Flexibilität des Werkes ist ausschlaggebend: Liefergeschwindigkeit, Änderungswünsche stets realisieren zu können, Ersatzteile schnell liefern. Dieser organisatorische Vorsprung ist dauerhaft zu halten. Als Kapital des Standortes können heute die Beschäftigten bezeichnet werden. Die Dezentralisierung war mit hohen

---

<sup>6</sup> Auf die ausführliche Beschreibung der Gruppenarbeit soll hier verzichtet werden, vgl. dazu den Beitrag von Minssen in Funder 2000 (siehe Fußnote 1).

Qualifizierungskosten verbunden, so daß eine Verlagerung sich deshalb jetzt nicht mehr rentiert.

Die ausgewählten Beispiele unseres Untersuchungssamples veranschaulichen, daß alle Betriebe unter einen starken Internationalisierungsdruck stehen aufgrund ihrer hohen Arbeitskosten. Dementsprechend haben weitgehend alle Betriebe Globalisierungserfahrungen in den letzten Jahren gesammelt. Eine Strategie über weitreichende Produktinnovationen oder Sicherung der Produktführerschaft durch Qualität reicht gerade bei den »reifen« Märkten nicht mehr aus, den Standort zu sichern. Auch eine Technologieführerschaft bei austauschbaren Produkten ist auf Dauer keine erfolgversprechende Wettbewerbsstrategie. Ebenso dürfte eine Strategie, die auf qualifiziertes Fachpersonal setzt, keine Wettbewerbserfolge mehr sichern, denn angesichts des weltweit steigenden Bildungsniveaus können Qualifizierungslücken schneller geschlossen werden. Die Dynamik der heutigen Märkte läßt den Schluß zu, daß eine Technik-, Produkt- oder auch Qualifikationskompetenz allein nicht mehr ausschlaggebend sein wird, um die Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer zu sichern, sondern die kundenorientierte Organisation eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang betonen die Managementvertreter, daß der Organisation eines Unternehmens eine zunehmend wichtigere strategische Bedeutung zukommt.

Für KMU sind bei internationaler Produktion aufgrund ihrer Ressourcenknappheit Kooperationen besonders wichtig. So zeigt gerade unser Beispiel des »Rückkehrers«, daß die Ressourcen von einzelnen KMU nicht ausreichen, bei unerwarteten Standortnachteilen den benötigten »langen Atem« aufzubringen. Revisionen solcher Globalisierungsentscheidungen belasten das Unternehmen zusätzlich und gefährden die Existenz. Auch wenn die Kooperation für KMU als besonders wichtig betont wird, scheitern Kooperationsentscheidungen häufig bei der Suche nach geeigneten Partnern vor allem wenn es um internationale Kooperationen geht. Kooperationen werden deshalb nicht systematisch ausgewählt, sondern entscheiden sich eher nach Zufällen, wie unser Beispiel des Acryl-Badewannenherstellers zeigt. Aber auch bei unserem Beispiel des O-Ring-Herstellers, der systematisch einen internationalen Produktionsverbund aufgebaut hat, wird wie von allen anderen Unternehmen als entscheidendes Problem zur Gestaltung gerade von internationalen Kooperationen die Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit bezeichnet. Dies verweist wieder auf die besondere Bedeutung der Netzwerkfähigkeit von Unternehmen und des Managements von Netzwerken.

Die Konsequenzen der internationalen Produktion sind keineswegs eindeutig: Auch wenn unser Beispiel für eine erfolgreiche internationale Produktion – der Hersteller von Landmaschinen – zeigt, daß durchaus mit einem Ausbau des heimischen Standortes zu rechnen ist, so ist doch weitgehend zunächst eher mit einer Sicherung des Standortes zu rechnen, die aber auch mit einem Personalabbau einhergehen kann.

### Fazit

Internationale Unternehmensstrategien umfassen ein breites Spektrum von Unternehmenstätigkeiten. Sie reichen von einfachen Formen wie Rohstoffbezug im Ausland oder auch Exporttätigkeiten über Fertigung im Ausland bis hin zu internationalen Produktionsverbänden (vgl. Werkmeister, 1997, 10ff.). Während eher einfache Formen von globalen Wirtschaftsaktivitäten häufig nur geringe Besonderheiten aufweisen, ergibt sich auch einer stärkeren Internationalisierung ein Notwendigkeit zum Aufbau von regelmäßiger Zusammenarbeit, d.h. von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen. Im weitesten Sinne kann hier vom Aufbau von Netzwerken gesprochen werden, sei es in Form von Joint Ventures oder auch in Form von »integrierten« internationalen Netzwerken (vgl. Sydow, 1992, 79). Auch wenn trotz hoher Kooperationsneigung, der Einstieg in internationale Produktionsverbände bei KMU noch relativ gering ist, so haben dennoch die meisten KMU inzwischen Globalisierungserfahrungen entweder über Exportstrategien oder über die Fertigung im Ausland. In diesem Zusammenhang wird die wachsende Bedeutung von Kooperationen betont, allerdings auch auf die Probleme beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen hingewiesen. Allein die Suche nach geeigneten internationalen Kooperationspartnern und die Anbahnung eines Netzwerkes überfordern häufig die Ressourcen von KMU. Darüber hinaus werden mangelnde Informationen beklagt, die bei der Auswahl des Standortes erforderlich sind. Dies ist nicht nur auf fehlende Informationen zurückzuführen, sondern auch auf eine mangelnde Informationsbeschaffung seitens der Unternehmen.

Angesichts der Globalisierungserfahrungen der KMU wird von allen Unternehmen die wachsende strategische Bedeutung der Organisation betont. Denn der Einstieg in internationale Produktion hat bei allen untersuchten Betrieben zu Reorganisationsmaßnahmen geführt. Dies läßt den Schluß zu, daß der Aufbau einer erfolgreichen internationalen Produktion eine Organisationsveränderung im Vorfeld der Internationalisierungsphase notwendig macht. Denn Unternehmen, die im Vorfeld der Internationalisierung bereits eine flexible und anpassungsfähige Organisationsstruktur haben, bewältigen offensichtlich einfacher die Umstellung. Bei Betrieben, die im Vorfeld der Internationalisierung organisatorische Probleme aufweisen, treten diese Probleme durch die Internationalisierung deutlicher zu Tage. Eine internationale Produktion kann auf Dauer nur dann den heimischen Standort sichern, wenn die Organisation den veränderten Marktbedingungen angepasst wird und das bedeutet, die Organisation auf die veränderten Kundenerfordernisse umzustellen. Auch wenn unsere Beispiele daraufhin deuten, daß es einen starken Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Organisationsveränderung gibt, läßt sich dieser keineswegs auf der Grundlage der explorativen Studie eindeutig nachweisen. Angesichts der globalen Marktveränderungen und des veränderten Kundenverhaltens wird die strategische



Bedeutung der Organisation insgesamt wachsen, da eine Technologie- oder Produktführerschaft allein die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr sichern kann. In diesem Zusammenhang wird die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen mit Kunden und Zulieferern an Bedeutung gewinnen, in regionaler wie in internationaler Perspektive. Die Organisation eines Unternehmens würde damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor und letztendlich – wie das Beispiel des Landmaschinenherstellers zeigt – zu einem Standortvorteil.

Diese vorläufigen Ergebnisse erlauben vorsichtige Schlußfolgerungen über die Zukunft der industriellen Produktion. Es könnte zu einer Neuorganisation der Produktion entlang der Wertschöpfungskette kommen. Damit könnten die traditionellen Muster der internationalen Arbeitsteilung in Frage gestellt werden und es könnte von einer »netzwerkförmigen« Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette gesprochen werden. Zur Tragfähigkeit dieser These sind allerdings noch weitere Untersuchungen erforderlich über die Kooperationsmotive, -probleme und -formen insbesondere von KMU sowohl in regionaler wie auch in internationaler Perspektive.

### Literatur

- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster
- Braczyk, H.-J./Cooke, P./Heidenreich, M. (Hrsg.) (1998): Regional Innovation Systems. The role of governances in a globalized world. London
- Hammer, M./Champy, J. (1994): Business Reengineering. Frankfurt/New York
- Handelsblatt: Tschechien lockt mit niedrigen Kosten, Rußland mit seinem Markt, 1.10.1996, S. 8
- Hatzichronoglou, T. (1997): Revision of the High-Technology Sector and Product Classification, STI Working Papers 2. OECD
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks. In: Behr, M. von/Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Globale Produktion und Industriearbeit. Frankfurt/New York, S. 37-62
- Kanter, M./Myers, P.S. (1991): Interorganizational Bonds and Intraorganizational Behavior. In: Etzioni, A./Lawrence, P.R. (Hrsg.): Socio-Economics – Toward a New Synthesis. New York, London, S. 329-344
- Kanter, R.M. (1989): When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s. New York
- Kaufmann, F./Kokai, L./May-Strobl, E. (1990): EG-Binnenmarkt. Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen. Empirische Analysen von Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen. Stuttgart
- Köhler, H.-D. (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: Industrielle Beziehungen 6 (1), S. 36-51

## Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisation

- Kujath, H.J. (Hrsg.) (1998): Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin
- Ortmann, G./Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 59 (2), S. 205-220
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. New York
- Porter, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. In: Harvard Business Review, Nov./Dec., S. 77-90
- Powell, W.W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/New York, S. 213-271
- Rehfeld, D. (1998): Unternehmensstrategien zwischen Regionalisierung und Globalisierung. In: Kujath, H.J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Berlin, S. 41-59
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftlicher Technikberichterstattung 1996. Berlin, S. 19-76
- Schiller, R. (1998): Unternehmensnetzwerke bei kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart, S. 77-91
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und Unternehmensnetzwerke. Gütersloh
- Sydow, J./Windeler, A. (1997): Komplexität und Reflexivität – Management interorganisationaler Netzwerke. In: Ahlemeyer, H.W./Königwieser, R. (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden, S. 147-162
- Thurrow, L.C. (1996): Die Zukunft des Kapitalismus. Düsseldorf/München
- Warnecke, H.-J. (1992): Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur. Berlin/New York
- Werkmeister, C. (1997): Steuerung im internationalen Produktionsverbund mit Güternetzwerken. Wiesbaden
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York
- Zentres, J./Swoboda, B. (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 59 (1), S. 44-60