

## Weltmarkt und Wandel der Unternehmensstrategien - Probleme und Grenzen der Globalisierung

Hirsch-Kreinsen, Hartmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H. (1997). Weltmarkt und Wandel der Unternehmensstrategien - Probleme und Grenzen der Globalisierung. In S. Hradil (Hrsg.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996* (S. 726-739). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-139806>

### 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.

# Weltmarkt und Wandel der Unternehmensstrategien – Probleme und Grenzen der Globalisierung

*Hartmut Hirsch-Kreinsen*

1.

Gegenwärtig ist eine schnell fortschreitende Globalisierung der sozialen und ökonomischen Beziehungen beobachtbar. Besonders betrifft dies auch die industrielle Produktion, die in den letzten Jahren einen ausgeprägten Globalisierungsschub erfahren hat. Eine genauere Analyse dieser Entwicklung legt allerdings zumindest zwei Fragen nahe: Erstens, was macht eigentlich die besondere Qualität des aktuellen Globalisierungsprozesses aus? Zweitens, wo liegen mögliche Brüche, Widersprüche und Grenzen dieser Entwicklung?

Beide Fragen spielen in der aktuellen sozialwissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Debatte um die Globalisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse und ihrer gesellschaftlichen Konsequenzen eine bislang nur nachgeordnete Rolle. Der Mainstream dieser Debatte geht von einem kontinuierlichen Machtzuwachs international organisierter Kapitalgesellschaften aus, die immer größere Kapitalmassen akkumulieren und ihre Aktivitäten über den gesamten Erdball ausdehnen. Ihren Strategien wird eine sich bruchlos durchsetzende, hohe Autonomie unterstellt, denen sich das Handeln aller weiteren Akteure, insbesondere die nationalstaatliche Politik, nur noch unterwerfen kann. Die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung werden daher in einem Negativszenario gefaßt: Erwartet werden eine fortschreitende Segmentierung der Industrie in internationalisierte und eben erfolgreiche Segmente und in tendenziell schrumpfende Segmente, die lediglich auf einem immer enger werdenden inländischen Markt operieren, die Zunahme der Massenarbeitslosigkeit, der beschleunigte Abbau sozialstaatlicher Sicherungssysteme und eine Fragmentierung der Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse der Bevölkerung. Befürchtet wird schließlich, daß diese Entwicklung in der nachhaltigen Erosion des demokratischen Systems und des gesellschaftspolitischen Konsenses mündet.<sup>1</sup>

Nun ist nicht zu bestreiten, daß die fortschreitende Globalisierung die gegenwärtigen sozioökonomischen Umbruchs- und Krisentendenzen beschleunigt. Doch dürfen die Krisenerscheinungen nicht monokausal auf den Faktor Globalisierung zurückgeführt werden. Im gegebenen Rahmen kann nicht genauer auf dieses Argument eingegangen werden (z.B. Krugman 1994; Brückner 1996). Festhalten läßt sich aber, daß der Globalisierungsprozeß zunächst einmal selbst Folge der krisenhaften Situation ist. Sie nahm ihren Ausgang in der Erosion der »fordistischen« Wachstumskonstellation der Nachkriegszeit, die in hohem Maße von nationalspezifisch verschiedenen Bedingungen geprägt war.

Im Mainstream der Globalisierungsdiskussion wird zudem nur wenig Bezug darauf genommen, daß die industriell-kapitalistische Entwicklung der verschiedenen Länder von Beginn an immer auch international ausgerichtet war (z.B. Wallerstein 1984). Beispielsweise bleibt es offen, in welcher Weise sich die Aktivitäten der neuen »global players« von denen der klassischen »Multis« der 50er und 60er Jahre unterscheiden. Darüber hinaus sind die Annahmen des Negativszenarios solange nicht sonderlich überzeugend, wie auch Probleme, Grenzen und mögliche Gegenteilstendenzen der Globalisierung nicht genauer als bisher in die Analyse einbezogen werden.<sup>2</sup>

Diesen beiden Einwänden soll im folgenden nachgegangen werden. Empirische Basis der Argumentation sind Befunde aus einem Forschungsschwerpunkt des ISF München über die Internationalisierung der industriellen Produktion (z.B. Hirsch-Kreinsen 1995; Meil 1996; Schultz-Wild u.a. 1997).<sup>3</sup> Im ersten Schritt sollen die internationalen ökonomischen Beziehungen der »fordistischen« Nachkriegsprosperität skizziert werden. Davon ausgehend wird zweitens der Wandel der Unternehmensstrategien, wie er seit etwa zwei Jahrzehnten beobachtbar ist, umrissen. In einem dritten Schritt geht es um die Probleme, Beharrungskräfte und Grenzen der Globalisierung der Industrie, und resümierend soll nach den Konsequenzen der Globalisierung für die weitere industriestrukturelle Entwicklung eines Landes wie Deutschland gefragt werden.

## 2.

In der »fordistischen« Nachkriegsphase wurden die ökonomischen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ländern vom Handel geprägt. Es dominierten Exportstrategien von Unternehmen aus den Industrieländern und unterstützt von einer ständigen politischen Liberalisierung der Handelsbeziehun-

gen vervierfachte sich zwischen dem Ende der 40er und dem Ende der 60er Jahre das Welthandelsvolumen (Kennedy 1991: 616).

Neben den Handelsströmen fanden sich, in begrenztem Rahmen, auch internationale Direktinvestitionen. Gemeint sind damit die Aktivitäten großer multinationaler Konzerne, der »Multis«, deren Vorläufer teilweise bis zur Jahrhundertwende zurückreichen (z.B. Busch 1974). In den 50er und 60er Jahren handelte es sich dabei vor allem um US-Konzerne – besonders bekannt hier beispielsweise General Motors, Ford, General Electric etc. – die Ende 1966 mehr als 60% aller internationalen Direktinvestitionen aufbrachten und die sich auf die damaligen Wachstumsmärkte Westeuropas konzentrierten. Solche Konzerne westeuropäischer Herkunft gab es lediglich aus Ländern mit einer schon lange zurückreichenden internationalen Orientierung ihrer ökonomischen Aktivitäten wie den Niederlanden oder Großbritannien; zu nennen sind hier etwa Royal Dutch/Shell, British Petroleum, Philips und Unilever (Ruigrok van Tulder 1995: 128 ff.). Westdeutsche Unternehmen spielten demgegenüber eine nur sehr nachgeordnete Rolle, und die westdeutschen Direktinvestitionen beliefen sich 1966 nur auf 3% der weltweiten Direktinvestitionen (Busch 1974: 117).

Sieht man von organisatorischen Varianten im einzelnen einmal ab (hierzu: Welge 1980), so bildeten diese Konzerne mit ihrer multinationalen Strategie typischerweise ein loses, verschiedentlich über Jahrzehnte gewachsenes organisatorisches Konglomerat, das aus einer kapitalstarken Zentrale und davon in hohem Maße unabhängigen Auslandsgesellschaften bestand. Eine integrierte Konzernstrategie in Form international aufeinander abgestimmter Entwicklungs-, Rationalisierungs-, Produktions- und Absatzaktivitäten war kaum vorhanden. Die Aktivitäten der einzelnen Auslandsgesellschaften waren in der Regel isoliert auf den Markt des Landes gerichtet, in dem sie lokalisiert waren.

Organisatorisch waren diese Konzernstrukturen durch vielfältige Redundanzen gekennzeichnet. Bei den Auslandstöchtern der Konzerne handelte es sich in der Regel um vertikal integrierte und autonome Einheiten, die über sämtliche für Entwicklung, Produktion und Absatz ihrer jeweils spezifischen Produkte erforderlichen Funktionen verfügten; die Tochtergesellschaften führten die meisten Wertschöpfungsaktivitäten eigenständig aus und entschieden ebenso eigenständig über Innovationen und Produkte, Investitionen und Absatz. Häufig verfügten sie über ihr jeweils eigenes, länderspezifisches Netz von Zulieferbetrieben. In einzelnen Fällen stellten die ausländischen Produktionsstätten exakte Kopien der Produktionseinheiten ihres Konzerns im Stammland dar (Leppänen 1994: 90f.).

Strukturelle Basis dieser Internationalisierungsstrategien war die national-spezifisch differenzierte Nachkriegsprosperität der westlichen Industrieländer. Bekanntlich war sie einerseits gekennzeichnet von der ökonomischen und politischen Hegemonie der USA und den daran ausgerichteten Formen internationaler Regulation wie dem dollarbasierten System fester Wechselkurse und dem internationalen Handelsabkommen. Andererseits aber zeichnete sie sich durch länderspezifische Wachstums- und Entwicklungsmodelle aus. Auf diese richteten sich die Internationalisierungsstrategien der Unternehmen, sei es in Form des Exports, sei es in Form gezielter und begrenzter Direktinvestitionen.

Die im Verlauf der »fordistischen« Phase zunehmenden internationalen Verflechtungen trugen nun maßgeblich zur Annäherung der ökonomischen und technologischen Leistungsfähigkeit der verschiedenen Länder und der Erosion der amerikanischen Hegemonialposition bei. Sie induzierten tiefgreifende Strukturveränderungen des Weltmarktes: Erstens entstand zwischen den jetzt auf ähnlichem ökonomischen und technologischen Niveau agierenden Unternehmen aus den Industrieländern eine ausgeprägte Konkurrenzsituation. Sie wurde durch die Sättigung der Nachfrage auf einzelnen Marktsegmenten und durch Überkapazitäten in vielen Industriebranchen verschärft. Zweitens wuchs auf den Märkten für einfache, in arbeitsintensiven Produktionsprozessen herstellbare Produkte die Konkurrenz von Unternehmen aus bislang kaum auf dem Weltmarkt in Erscheinung getretenen neuindustrialisierten Ländern heran. Begleitet waren diese Tendenzen drittens von zunehmend unkalkulierbaren Währungsverschiebungen auf Grund der Erosion der Leitwährungsfunktion des Dollars und der daran gebundenen internationalen Regelungsmechanismen. Schließlich verbanden sich damit trotz aller wirtschaftspolitischen Liberalisierungsversuche neue Formen protektionistischer Politik einzelner Länder oder Ländergruppen und es entstanden neue, voneinander abgeschottete Segmente des Weltmarktes. Die Folgen sind bis heute neue und häufig unkalkulierbare Barrieren für die bislang vom Handel und Export bestimmten internationalen ökonomischen Verflechtungen.

### 3.

In engem Zusammenhang mit diesen Strukturveränderungen des Weltmarktes steht der Wandel der Internationalisierungsstrategien der Unternehmen. Einen Hinweis auf diese Neuorientierung der Unternehmen gibt das späte-

stens seit Mitte der 80er Jahre stark ansteigende Volumen internationaler Direktinvestitionen aus den westlichen Industrieländern. Dieser Anstieg gilt auch für die Bundesrepublik, die ihre im internationalen Vergleich rückständige Position zunehmend aufholt. So hat sich der Gesamtbestand deutscher Direktinvestitionen im Ausland zwischen 1985 und 1994 um mehr als das Zweieinhalbfache erhöht, der Bestand im verarbeitenden Gewerbe fast verdoppelt (Deutsche Bundesbank 1995).

Der Wandel der internationalen Unternehmensstrategien kann in Anschluß an die einschlägige betriebswirtschaftliche Diskussion als »transnationale« Strategie gefaßt werden (zusammenfassend z.B.: Osterloh/Weibel 1996). Ihr Kern ist die Ausdifferenzierung bislang integrierter, auf einzelne Länder konzentrierter Unternehmen und die Lokalisierung von Produktionsstätten in den wichtigsten Weltregionen und Segmenten des Weltmarktes. Zum einen können dadurch Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern und Regionen für eine global orientierte Produktivitätssteigerung genutzt werden. Zum zweiten können damit die risikoreichen Währungsturbulenzen und unkalkulierbaren Barrieren des Weltmarktes umgangen und durch die räumliche und soziale Nähe der Produktion zu den Käufern in den verschiedenen Segmenten des Weltmarktes bisherige Absatzchancen gesichert und neue erschlossen werden. Zum dritten wird mit dieser Form der Internationalisierung die Voraussetzung dafür geschaffen, Innovationsprozesse im internationalen Maßstab zu reorganisieren und zu rationalisieren, um sie nachhaltig zu beschleunigen; einschlägiges Stichwort ist die kontinuierliche Verkürzung der »time to market«.

Diese Zielsetzungen der transnationalen Strategie erfordern eine tendenziell weltweit verteilte, zugleich elastische wie aber auch steuerbare Unternehmens- und Produktionsstruktur. Organisatorisch verbindet sich daher mit der transnationalen Strategie ein Netzwerk ausdifferenzierter Produktions- und Wertschöpfungseinheiten, deren Funktionen durch neuartige Formen informationstechnisch gestützter Koordinations- und Steuerungsmechanismen aufeinander abgestimmt und integriert werden. Der entscheidende Unterschied zu den multinationalen Konzernen der 50er und 60er Jahre liegt, mit anderen Worten, einmal in der Ausweitung und Intensivierung regionaler und lokaler Aktivitäten, zum anderen in ihrer gleichzeitigen und umfassenden Abstimmung und Integration auf der Ebene einer international agierenden Produktions- und Wertschöpfungskette. Es kann daher auch von transnationalen Produktionsnetzwerken gesprochen werden, die sämtliche Funktionen der Innovation und Produktion einschließlich jener, die sich auf die Vermarktung von Produkten beziehen, einschließen.

Resümiert man die vorliegenden empirischen Befunde, so erweist sich die transnationale Strategie mit ihren Produktionsnetzwerken als vorherrschende Entwicklungsperspektive der früheren Internationalisierungsstrategien von Unternehmen aus allen industrialisierten Ländern (z.B. Emmott 1993; Rigrok/van Tulder 1995: 178 ff.). Freilich handelt es sich dabei nicht, wie die Managementliteratur verschiedentlich vermuten läßt (z.B. Bartlett/Goshal 1989), um einen neuen »one best way« der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten.

Vielmehr bezeichnet die transnationale Strategie ein breites Feld im einzelner sehr verschiedener Strategievarianten. Faßt man vorliegende empirische Befunde für die deutsche Industrie zusammen, so lassen sich je nach Zielsetzung, Grad bzw. Reichweite der Internationalisierung und je konkreter organisatorischer Lösung eine ganze Reihe verschiedener Strategievarianten unterscheiden:<sup>4</sup>

- 1 Eine Variante ist die Ausdifferenzierung zuvor zentralisierter und vertikal integrierter zumeist großer Industrieunternehmen beispielsweise aus der Metall- und Chemieindustrie. Diese Unternehmen lokalisieren ihre Produktionsstätten in allen wichtigen Segmenten des Weltmarktes, nicht nur in Europa und Nordamerika, sondern besonders in der prosperierenden asiatisch-pazifischen Region. Neben der Nutzung von Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern und der Realisierung einer weltweit ausgerichteten »economy of scale« geht es in diesem Fall vor allem um die Erschließung neuer Absatzmärkte. Insofern sind von der Internationalisierung die verschiedensten Unternehmensbereiche von der Forschung und Entwicklung bis hin zur Endmontage und dem Service betroffen. Dabei ist der Übergang zu unternehmensübergreifenden Netzwerken, die im Zuge des »global sourcing« oder internationaler FuE-Kooperationen, sog. »strategischer Allianzen« entstehen, fließend. Die Grenzen des gesamten Produktionsnetzwerks sind daher kaum mehr eindeutig bestimmbar.
2. Als zweite Variante der transnationalen Strategie ist die Bildung von Produktionsnetzwerken mit dem Fokus auf nur bestimmte Regionen und Segmente des Weltmarktes zu nennen. Typisch sind seit dem Beginn der 90er Jahre Produktionsnetze kleinerer und mittlerer Unternehmen etwa aus dem Maschinenbau, die häufig durch die Kooperation zwischen verschiedenen Unternehmen oder durch die Beteiligung an ausländischen Unternehmen entstehen. Regional konzentrieren sie sich auf Europa und Nordamerika und sind im asiatisch-pazifischen Raum bislang kaum vertreten. Diese Strategie folgt häufig dem bisherigen Exportfluß, betrifft die Verlagerung

- marktnaher Produktionsbereiche wie Service und Endmontage und zielt primär auf die Absicherung und Ausweitung des Absatzes.
3. Teil dieser Form der regional begrenzten Netzwerke kleinerer und mittlerer Unternehmen sind die Reorganisation und internationale Neuausrichtung von Zulieferbeziehungen. Einmal können viele Zulieferer nur durch eine Verlagerung arbeits- und kostenintensiver Produktionsbereiche ins kostengünstigere Ausland der wachsenden Konkurrenz begegnen, zum anderen sind sie vielfach gezwungen, als »following investor« den Internationalisierungsaktivitäten ihrer Großkunden zu folgen. Sie müssen sich in der Nähe der ausländischen Produktionsstätten ihrer Kunden niederlassen, wollen sie ihren Absatz nicht gefährden.
  4. Viertens läßt sich schließlich eine Strategievariante ausmachen, die durch die Verlagerung von Produktionsstätten in Länder und Regionen mit niedrigerem Kostenniveau ausschließlich auf Kostenreduktion zielt. Verlagert werden arbeits- und kostenintensive Teilbereiche der Produktion, während auch hier Kernbereiche wie Entwicklung und Konstruktion und die Produktion komplexer Teile im Inland verbleiben. Typisch sind hier Betriebe in Mittel- und Osteuropa, die die Rolle einer »verlängerten Werkbank« für ihren Stammbetrieb in Deutschland spielen.

Diese Strategievarianten lassen sich naturgemäß realiter nicht immer deutlich voneinander trennen. So geht häufig der Prozeß der Ausdifferenzierung größerer Unternehmen Hand in Hand mit der Bildung von ausländischen joint ventures und der Reorganisation der Zulieferkette. Die entstehenden Produktionsnetzwerke können dabei verschiedene Koordinations- und Integrationsmechanismen aufweisen: Sie reichen von der indirekten Koordination des Netzwerks eines Konzerns durch die Konzernholding über eine relativ gleichberechtigte Kooperation in einem Produktionsnetzwerk mittlerer und kleinerer Unternehmen bis hin zu einer ausgeprägten hierarchischen Koordination der Zulieferer durch ihre großen Endabnehmer. Gemeinsames Merkmal aller Koordinationsformen ist indes eine hohe Bedeutung sozialintegrativer Mechanismen, mit denen die Offenheit und zentrifugalen Kräfte eines ausdifferenzierten Netzwerks kompensiert werden sollen. Ihren Kern bilden personell getragene Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die das für Netzwerkbeziehungen unabdingbare »Vertrauen« zwischen den beteiligten Akteuren gerade auch im internationalen Maßstab schaffen und auf Dauer stellen sollen.

Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß diese Eigentümlichkeiten der transnationalen Strategie zentrales Moment des gegenwärtigen Strukturwandels



der internationalen ökonomischen Beziehungen sind; die transnationale Strategie ist Resultat wie auch treibendes Moment dieses Wandels. Die Internationalisierung der industriellen Produktion verliert ihren früheren nur auf einzelne Länder bezogenen, räumlich-begrenzten und häufig singulären Charakter. Aktivitäten in einzelnen Ländern oder Regionen sind demgegenüber jetzt eingebunden in eine internationale Gesamtstrategie, deren räumliche Dimension tendenziell jegliche Grenzen überschreitet und eine globale Perspektive gewinnt. Dadurch können nicht nur die spezifischen Produktivitäts- und Marktpotentiale einzelner Länder und Regionen genutzt, sondern darüber hinaus die in ihrem »systemischen« Zusammenspiel sich eröffnenden weitergehenden Rationalisierungspotentiale erschlossen werden (Sauer/Döhl 1994). Die in einem in dieser Hinsicht als wegweisend angesehenen internationalen Konzern gebräuchliche Formel »being local worldwide« bezeichnet zutreffend diese Logik der transnationalen Strategie.

#### 4.

Mit dem Internationalisierungsprozeß der Produktion verbinden sich zugleich Koordinations- und Integrationsprobleme der entstehenden Netzwerke, die bremsend auf diesen Prozeß zurückwirken.. Sie werden vielfach übersehen, haben den Charakter unerwarteter Folgen und können nachhaltige kontraproduktive Effekte entfalten:

1. Erstens entstehen Widerstände und Beharrungskräfte gegen die Internationalisierung und Verlagerung der Produktion. Sie resultieren aus den Einflußmöglichkeiten einzelner Produktionseinheiten auf die Gesamtstrategie eines transnationalen Produktionsnetzwerkes, die im Interesse ihres Standorterhalts, ja einer Standorterweiterung und der Beschäftigungssicherung genutzt werden können. Solche Widerstandsmöglichkeiten hängen damit zusammen, daß die Integration und Koordination international verteilter Produktionseinheiten aufwendige Verhandlungs- und Kommunikationsprozesse erforderlich machen, in denen Entscheidungen und ihre Durchsetzung ohne die Berücksichtigung der Partikularinteressen einzelner Produktionsstandorte kaum möglich sind. Konsequenz ist, daß es keine sich geradlinig durchsetzende transnationale Strategie mit ebenso eindeutigen Folgen gibt, vielmehr die Strategie immer nur unternehmenspolitisch gebrochen innerhalb einzelner Länder und ihrer Produktionsstätten realisiert

werden kann. Dies bedeutet, daß Kapazitätsabbau, Standortschließungen oder Veränderungen der Prozeßstrukturen und Produktionsprogramme in bestimmten Ländern und Regionen kaum eindeutig den Vorgaben einer internationalen Unternehmenszentrale folgen.

2. Zweitens zieht die Ausdifferenzierung von Produktionszusammenhängen häufig einen unerwartet hohen Management- und Organisationsaufwand in den neuen ausländischen Standorten nach sich. Die Gründe finden sich in fehlenden Managementenerfahrungen und Know how vor Ort sowie in organisatorischen und qualifikatorischen Problemen. Zudem sind häufig Abstimmungs- und Koordinationsschwierigkeiten zwischen den verschiedenen Produktionseinheiten beobachtbar, die aus nicht miteinander kompatiblen Organisationsstrukturen, verschiedenen Arbeitsmethoden, Tätigkeits- und Qualifikationsstrukturen resultieren. Schließlich werden von betrieblichen Praktikern die häufigen Qualitätsprobleme von zuliefernden ausländischen Produktionsbetrieben beklagt, die eine flexible und qualitätsgerechte Endmontage im Inland sehr beeinträchtigen und erhebliche Zusatzkosten nach sich ziehen können.

Hintergrund dieses unerwarteten Organisations- und Abstimmungsaufwandes sind die unterschiedlichen Strukturen der einzelnen Länder, in denen sich die Produktionsstätten befinden. Relevant sind hier besonders Faktoren wie eingespielte Industrie- und Produktionstraditionen, eine spezifische Qualifikationsstruktur des Personals und spezielle Formen sozial- und arbeitsrechtlicher Regelungen. Ihr Einfluß ist für die Unternehmen mit ihren auf Kostenminimierung und Absatzsicherung gerichteten Zielen offenbar nur schwer kalkulierbar, so daß manche Unternehmen ihre Internationalisierungsstrategie nurmehr sehr zögerlich verfolgen. Verschiedentlich findet sogar die Re-Integration der früher aus Kostengründen ins billigere Ausland ausgelagerten Produktionsbereiche statt. Entgegen den ursprünglich anvisierten Einsparungen ist angesichts der unerwartet aufgetretenen Organisations- und Managementkosten die Produktion am inländischen Standort mit niedrigeren Gesamtkosten möglich; nicht zufällig ist daher in der Industrie in der letzten Zeit häufiger von »backsourcing« statt wie bisher nur von »outsourcing« von Fertigungsbereichen die Rede.

3. Drittens entstehen organisatorische Grenzen für eine fortschreitende Internationalisierung der Produktion. Transport- und Logistikprobleme auf Grund der räumlichen Distanzen zwischen verschiedenen Standorten, eine steigende Netzwerkkomplexität in Folge einer wachsenden Zahl international verteilter Produktionseinheiten unterschiedlicher nationaler Herkunft und die zentrifugalen Wirkungen einer netzwerkinteren Konkurrenz um

Standortsicherung und Beschäftigung verschränken sich zu schwer beherrschbaren Abstimmungs- und Integrationsproblemen. Strategische Zielsetzungen lassen sich auch aus diesen Gründen im Produktionsnetzwerk kaum bruchlos und mit vertretbarem Managementaufwand durchsetzen und ursprünglich aufeinander abgestimmte Rationalisierungs- und Innovationsprozesse laufen faktisch in den einzelnen Produktionseinheiten aneinander vorbei. Vor allem aber entwickeln sich kaum dauerhafte personelle Kontakte, die für die Abstimmung und Koordination eines Netzwerkes unverzichtbar sind und das für die Netzwerkintegration erforderliche »Vertrauen« und die Verlässlichkeit in den Beziehungen der Akteure herstellen sollen.

Verstärkt werden diese desintegrierenden Effekte noch durch die turbulenten Bedingungen der Absatzmärkte. Ständige Kostenminimierung, hoher Zeitdruck und steigende Flexibilitätsanforderungen nötigen die einzelnen Netzwerkakteure zu schnellen Reaktionen und häufigen partikularen Strategiewechseln. Verlässlichkeit wird auch dadurch immer weniger möglich, dauerhafte personelle Beziehungen wie auch die notwendige Fairness im Umgang der Netzwerkakteure miteinander zunehmend schwieriger; die Frage ist, ob sich diese unter den skizzierten Bedingungen überhaupt noch einspielen können.

Beschränkt wird damit die zentrale Voraussetzung der Konkurrenzfähigkeit transnationaler Produktionsnetzwerke auf dem Weltmarkt, nämlich die Fähigkeit zur effizienten Beherrschung des »seamless web« zwischen Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, Verkauf, Logistik und Service (Thurow 1996: 69 ff.). Damit stößt vermutlich, je nach Branche und Produktionsstruktur natürlich unterschiedlich, ab einem bestimmten Punkt eine ständig weitere internationale Ausdehnung der Produktion an eine Grenze. Der skizzierte Koordinations- und Integrationsaufwand übersteigt bei weitem die angestrebten Absatz- und Kostenvorteile, so daß die fortschreitende Internationalisierung der Produktion ihren ökonomischen Sinn verliert.

Die erforderliche Fähigkeit zur Organisation und Koordination transnationaler Produktionsnetzwerke ist zudem an eine ganze Reihe gesellschaftlicher Voraussetzungen gebunden, die den Aktionsradius transnationaler Netzwerke gleichfalls beschränken. So ist einmal ohne den Rückgriff auf eine stabile gesellschaftliche Basis und ihre als verbindlich angesehenen Normen die Funktionsfähigkeit der sozialintegrativen Koordinationsmechanismen in einem Produktionsnetzwerk, besonders der Aufbau einer transnationalen »Unternehmenskultur« mit Leitbildern, Unternehmenszielen und gewandelten Ar-

beitstugenden wohl kaum möglich. Weiterhin können allein über die »sozio-räumliche« Verknüpfung von Unternehmenseinheiten mit dem gesellschaftlichen Umfeld die für die Organisation und Koordination erforderlichen produktiven Ressourcen gewonnen werden. Diese werden um so notwendiger, je mehr die Unternehmen mit Anforderungen an Flexibilität und Innovationsfähigkeit konfrontiert werden (Bechtle/Lutz 1989: 71 f.). Dabei handelt es sich um spezifische Qualifikationen, Managementwissen und -erfahrungen, infrastrukturelle Voraussetzungen wie Beratungs- und Serviceinstitutionen der verschiedensten Art und schließlich politisch und gesellschaftlich stabile Verhältnisse. Dabei wird die Mobilität transnationaler Netze besonders von der Verfügbarkeit über entsprechend spezialisiertes und qualifiziertes Personal begrenzt. Denn sieht man einmal von einer wohl auf Dauer kleinen Gruppe international sehr mobiler Manager ab, so ist Arbeitskraft nach wie vor hochgradig »lokal gebunden« (Düll/Bechtle 1991). Die verschiedentlich formulierte These, daß transnationale Unternehmen eben keine »homeless journeymen«, sondern immer auch auf eine »home base« angewiesen seien, hat hier ihren realen Kern.

## 5.

Resümierend ist davon auszugehen, daß der Prozeß der Globalisierung unbestimmte gesellschaftliche Rückwirkungen nach sich zieht. Es kann daher kaum von der eingangs skizzierten eindeutigen Tendenz der Subsumtion der sozioökonomischen Gegebenheiten eines Landes unter die Erfordernisse des Weltmarktes ausgegangen werden. So bremsen die Koordinations- und Integrationsprobleme die Internationalisierung der Industrie nicht nur, sondern sie können, wie gezeigt, auch Gegenteilstendenzen der Rückverlagerung ausländischer Produktionsstätten anstoßen. Zudem sind die turbulenten und dynamischen Bedingungen in Rechnung zu stellen, unter denen der Internationalisierungsprozeß verläuft. Managementexperten zufolge können sich Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmen immer nur auf ein zeitlich beschränktes »window of opportunity«, sei es in Hinblick auf nutzbare Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern, sei es in Hinblick auf Marktchancen, beziehen. Folge ist ein ständiger Wandel der jeweils verfolgten Zielsetzungen der Internationalisierung und eine hohe Organisationsdynamik der Produktionsnetze. Beobachtbar ist in vielen Fällen daher ein Wechselspiel von Dezentralisierung bzw. Verlagerung und anschließender Re-zentralisie-

rung und Rückverlagerung wichtiger Produktions- und Innovationsfunktionen, das sich nur schwer antizipieren läßt.

Schließlich wird die Eindeutigkeit negativer Beschäftigungseffekte der fortschreitenden Internationalisierung im Inland überschätzt. Fraglos sind einerseits massive Arbeitsplatzverluste wie beispielsweise in der Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie oder jüngst auch im Werkzeugmaschinenbau, eine der bisherigen Kernbranchen der deutschen Industrie, unübersehbar. Andererseits hat die fortschreitende Internationalisierung der Industrie jedoch auch beschäftigungsstabilisierende Effekte etwa in Branchen wie der Chemieindustrie, dem Fahrzeugbau, der Elektrotechnischen Industrie und Teilen des Maschinenbaus (Wilhelm 1996: 31 f.).

Daß, ganz entgegen gängiger Annahmen, die Internationalisierung der Produktion auch Arbeitsplätze im Inland sichert, darf daher nicht als bloße Schutzbehauptung von Managern abgetan werden, sondern bedarf der genaueren Untersuchung. Ohne Frage handelt es sich dabei um schwer quantifizierbare Wechselwirkungen, doch können durch die Internationalisierung der Produktion realisierte Kostenvorteile und neue Marktchancen positive Rückwirkung auf die inländische Industriebeschäftigung haben. Unternehmensvertreter sprechen in diesem Zusammenhang von einer »win-win-Situation« für alle beteiligten in- und ausländischen Produktionspartner. Volkswirtschaftlich deutet dieser Zusammenhang auf die Chancen eines »allseitigen Zuwachses« hin (Hondrich 1996).

Die genauere Analyse dieser Zusammenhänge steht indes noch aus. Auszugehen ist von einem breiten Spektrum verschiedener Industrie-segmente, die in unterschiedlicher Weise und mit je verschiedenen Konsequenzen in den Globalisierungsprozeß eingebunden sind. Es wird auf der einen Seite begrenzt von Unternehmen mit einer standardisierten Produktions- und Produktstruktur, die leicht und problemlos in arbeitsteilige transnationale Zusammenhänge einbindbar sind und deren Funktionsfähigkeit kaum besonderer gesellschaftlicher Voraussetzungen bedarf. Auf der anderen Seite finden sich nur begrenzt internationalisierbare Unternehmen, die auf Grund ihrer Produkt- und Produktionsstruktur auf eine enge räumlich-soziale Verknüpfung der verschiedenen Funktionen angewiesen sind und für die die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ihrer »home base« unverzichtbar sind.

Die Analyse wäre zweifellos in einer theoretischen Perspektive von großem Wert, müßte es damit doch möglich sein, die industriestrukturellen Veränderungen gerade auch in ihrem Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen im Zuge der Globalisierung präziser als bisher zu fassen. Eine solche Analyse hätte aber auch in einer politischen Perspektive einige Bedeutung

Überwunden werden könnte damit die sehr verkürzte Perspektive des eingangs angesprochenen Globalisierungsszenarios, das von einer dramatischen Einschränkung politischer Handlungsmöglichkeiten ausgeht. Es steht vielmehr zu erwarten, daß eine ganze Reihe neuer Handlungsfelder einer politischen Beeinflußbarkeit des Prozesses der Globalisierung und der mit ihm einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen identifiziert werden können.

## Anmerkungen

- 1 In verschiedener Perspektive findet sich dieses Szenario z.B. bei Narr/Schubert (1994), Hirsch (1995), Thurow (1996) und zuletzt Martin/Schumann (1996).
- 2 In einer breiten Perspektive thematisierten jüngst Altvater und Mahnkopf (1996) die Grenzen des Globalisierungsprozesses sozioökonomischer Beziehungen.
- 3 Der vorliegende Text entstand im Rahmen der Arbeiten des Verbundvorhabens »Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung« des BMBF.
- 4 Vgl. hierzu besonders die Befunde einer soeben am ISF abgeschlossenen Erhebung über den Stand der Internationalisierung der deutschen Industrie (Schultz-Wild u.a. 1997).

## Literatur

- Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1996), *Grenzen der Globalisierung*. Münster.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders*. Boston.
- Bechtle, Günter/Lutz, Burkart (1989), Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms, in: Klaus Düll/Burkart Lutz (Hrsg.), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Frankfurt/New York.
- Brückner, Herbert (1996), Die heutige Wirtschaftskrise begann mit einem nationalen Ereignis, in: *Frankfurter Rundschau*, 16. Oktober: 20.
- Busch, Klaus (1974), *Die multinationalen Konzerne. Zur Analyse der Weltmarktbe-  
wegung des Kapitals*. Frankfurt.
- Deutsche Bundesbank (1995), *Monatsbericht Mai 1995*. Frankfurt.
- Düll, Klaus/Bechtle, Günter (1991), *Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York.

- Emmott, Bill (1993), Multinationals. Back in Fashion, in: *The Economist* 326, March 27th: 3 – 26.
- Hirsch, Joachim (1995), *Der nationale Wettbewerbsstaat*. Berlin/Amsterdam.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995), Einflußgrößen, Verlaufsformen und Arbeitsfolgen internationaler Rationalisierungsstrategien – Erste Befunde eines laufenden Projektes, in: *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen* 14: 6-26.
- Hondrich, Karl Otto (1996), Die Mär vom Ende der Arbeit, in: *Die Zeit* 41: 3.
- Kennedy, Paul (1991), *Aufstieg und Fall der großen Mächte*. Frankfurt.
- Krugman, Paul (1994), Competitiveness. A Dangerous Obsession, in: *Foreign Affairs* 73/2: 28 – 43.
- Leppänen, Rolf (1994), *ABB Action Recepte*. Helsinki.
- Martin, Hans-Peter/Schumann, Harald (1996), *Die Globalisierungsfall*. Hamburg.
- Meil, Pamela (1996) (Hrsg.), *Globalisierung der industriellen Produktion: Strategien und Strukturen*. Frankfurt/New York.
- Narr, Wolf-Dieter/Schubert, Alexander (1994), *Weltökonomie. Die Misere der Politik*. Frankfurt/M.
- Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (1996), Handlungsspielräume eines multinationalen Unternehmens – Das Beispiel ABB, in: Pamela Meil (Hrsg.), *Globalisierung der industriellen Produktion: Strategien und Strukturen*. Frankfurt/New York.
- Ruigrok, Winfried/van Tulder, Rob (1995), *The Logic of International Restructuring*. London/New York.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1994), Arbeit in der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: *Soziale Welt* 45: 197-215.
- Schultz-Wild, Rainer u.a. (1997), *Herausforderung – Internationalisierung der Produktion*. Hekt. Ms. Forschungszentrum Karlsruhe/PFT.
- Thurow, Lester (1996), *The Future of Capitalism*. New York.
- Wallerstein, Immanuel (1984), *Der historische Kapitalismus*. Berlin.
- Welge, Martin K. (1980), Multinationale Unternehmungen, in: *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart: Sp. 1365 – 1378.
- Wilhelm, Markus (1996), Neben dem Außenhandel haben die Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie an Bedeutung gewonnen, in: *IFO Schnelldienst* 7-8: 26-38.