

Risiken und Chancen international verteilter Produktion

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. (2000). Risiken und Chancen international verteilter Produktion. In M. v. Behr (Hrsg.), *Produktion International: Beispiele aus der mittelständischen Industrie von der Standortwahl bis zum integrierten Netzwerk* (S. 13-21). Eschborn: RKW Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-236813>

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.

Marhild von Behr

Risiken und Chancen international verteilter Produktion

Es ist eine Entwicklung von historischer Bedeutung, wenn kleine und mittlere Unternehmen, die über Jahrzehnte hinweg hauptsächlich national und regional produziert haben, einen neuen Pfad einschlagen und ihre Produktion länder- oder gar kontinenteübergreifend organisieren.

Die öffentliche Diskussion hat diese Entwicklung in weiten Teilen dem allgemeinen, von multinationalen Konzernen vorgegebenen Trend der Globalisierung der Wirtschaftstätigkeiten zugeordnet und dabei kaum berücksichtigt, daß es sich um einen Prozeß mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, mit hohen Risiken, aber auch großen Chancen für Unternehmen und Volkswirtschaft handelt.

Die Standortdebatte verstellt den Blick auf Risiken und Chancen der Internationalisierung

Als sich Anfang der 90er Jahre innerhalb kürzester Zeit die Fälle mehrten, in denen Hunderte von Arbeitsplätzen durch Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer verloren gingen, entspann sich die bis heute nicht abgeschlossene Diskussion über die in Deutschland vorherrschenden Standortfaktoren. Die vergleichsweise hohen Löhne, Sozialabgaben, Unternehmenssteuern und Umweltschutzkosten, unflexiblen Arbeitszeiten und komplizierten Genehmigungsverfahren galten als Gründe für die schwindende Attraktivität des Standorts. Da eine schnelle Veränderung der Standortfaktoren nicht zu erwarten war, schienen weitere Verlagerun-

gen unaufhaltsam. Die negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplatzbilanz waren offensichtlich, und entsprechend ablehnend waren die Reaktionen der Arbeitnehmerseite.

Die Standortdebatte förderte den Eindruck, als böte sich mit der Verlagerung von Prozessen in Niedriglohnländer ein leicht gangbarer Weg zur Kostenentlastung. Die zu erwartenden Probleme der praktischen Umsetzung wurden kaum thematisiert. Unterschiedliche sozio-kulturelle Rahmenbedingungen in anderen Ländern ebenso wie Logistikprobleme wurden zu wenig ins Kalkül gezogen. Häufig wurden die gewohnten Bedingungen, unter denen hier produziert werden kann, nicht weiter reflektiert. Es bestand die Erwartung, daß diese auch in anderen Ländern vorausgesetzt oder rasch hergestellt werden können. Bei den betroffenen Unternehmen stiegen jedoch die benötigten personellen Ressourcen sowie die Transaktions- und Folgekosten der Verlagerung in nicht geplante Größenordnungen. Wie sich heute vielfach bestätigt, unterschätzten die Unternehmen die Risiken, auf die sie sich einließen.

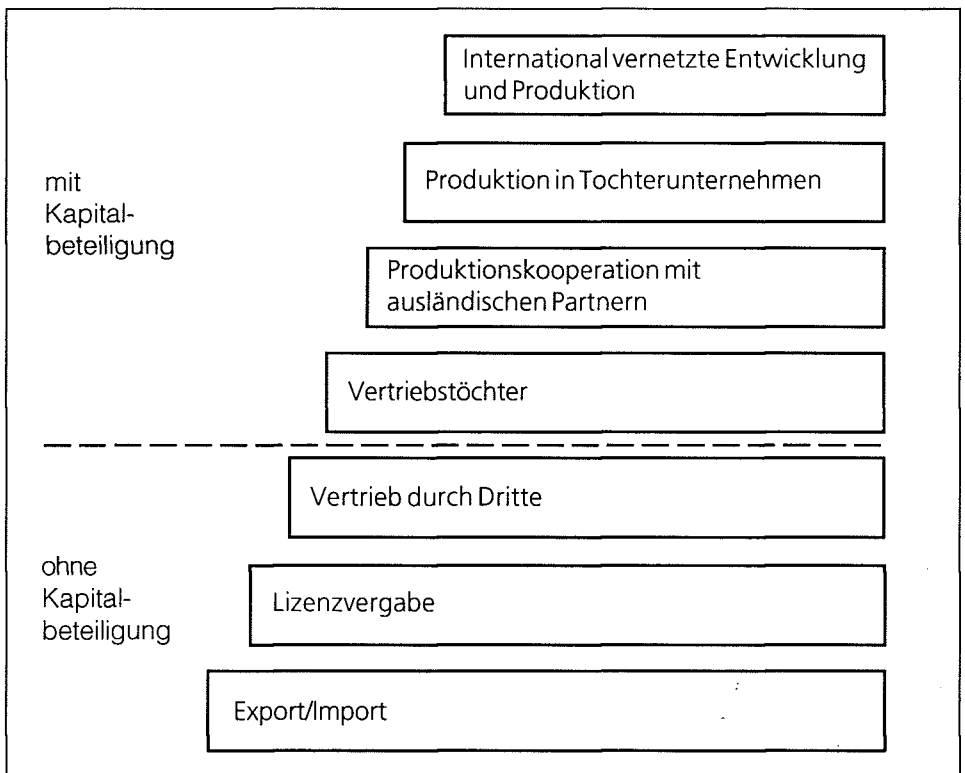


Bild 1: Internationale Aktivitäten der mittelständischen Industrie

Eine weitere Folge der Standortdebatte war, daß eine Reihe von Standortfaktoren in Deutschland eher unterbewertet wurde. Hier ansässige Unternehmen konnten und können sich auf Arbeitskräfte mit weitreichenden fachlichen Qualifikationen, auf hohe Produktivität, gute Qualität, hohe Lieferzuverlässigkeit, besondere technische Serviceleistungen im regionalen Umfeld, verhandlungsbereite Gewerkschaften und stabile politische Verhältnisse stützen. Die Vorteile, die sich aus diesen Standortfaktoren ergeben, werden heute von Industrievertretern wieder häufiger erwähnt, insbesondere dann, wenn der Erhalt oder der Ausbau von Produktionsstätten in Deutschland wie auch die Rückverlagerung von Produktionsprozessen aus dem Ausland zu begründen sind.

Die Standortdebatte verstellte ferner den Blick auf die verschiedenen Optionen der Internationalisierung, die ohne Zweifel über die bloße Verlagerung von Produktionsprozessen weit hinausreichen. Den Unternehmen stehen verschiedene Wege offen, Strukturen länderübergreifend zu organisieren, die internationale Präsenz zu erhöhen und dabei neue Chancen zu nutzen (Bild 1). Eine Option für Einsteiger in die Internationalisierung ist z.B. der Aufbau eigener Vertriebstöchter vor Ort. Für bereits international aktive Unternehmen eröffnen sich zahlreiche neue Optionen in der Weiterentwicklung internationaler FuE- und Produktionsnetzwerke. Die so erreichte, stärkere internationale Präsenz erleichtert den Unternehmen den Zugang zu neuen Märkten und kann Wachstumsprozesse nicht nur an ausländischen, sondern - wie viele Beispiele zeigen - auch an hiesigen Standorten anstoßen.

Neue Ansätze zur Stärkung deutscher Produktionsstandorte

Mitte der 90er Jahre verlangte die einseitige Konzentration auf Verlagerungsprozesse nach neuen Perspektiven. Ziel mußte es sein, interessierten Unternehmen alternative Wege aufzuzeigen, wie sie sich trotz der schwierigen Situation erfolgreich auf internationalen Märkten behaupten und zugleich ihre Stammwerke stärken sowie Arbeitsplatzverluste vermeiden können.

Hierfür erschienen vor allem zwei Ansätze geeignet:

- Der eine Ansatz bezieht sich auf die Potentiale für den Erhalt verlagerungsgefährdeter Prozesse am Standort Deutschland. Er geht

davon aus, daß diese Potentiale bei weitem nicht ausgeschöpft sind und deshalb systematischer ausgelotet werden müssen.

Hiermit sind diejenigen Unternehmen angesprochen, die durch Umstrukturierung und Modernisierung ihrer Produktion sowie durch verstärkte regionale Kooperation am heimischen Standort rentabel produzieren können. Sie sind somit in der Lage, die Risiken der Umsiedlung von Produktionsprozessen in Niedriglohnländer zu vermeiden. Sie können dazu beitragen, die Abwanderung von Produktionsprozessen und den daran gebundenen Arbeitsplätzen einzudämmen.⁶

- Der andere Ansatz richtet sich gegen die einfache Formel von der Internationalisierung als Jobkiller. Nur auf der Basis des breiten Spektrums von Internationalisierungsaktivitäten der mittelständischen Industrie lassen sich neue konstruktive Vorschläge entwickeln, wie die Unternehmen Chancen der Internationalisierung zum Vorteil ihrer Stammwerke nutzen können.

Mit diesem Ansatz sind Unternehmen angesprochen, die zur Sicherung ihrer Marktposition (oft auch ihrer Existenz) keine andere Wahl haben, als international, entweder selbst- oder fremdgesteuert, zu produzieren. Diese deutschen Stammwerke müssen wesentlich dazu beitragen, die internationale Produktion, an der sie beteiligt sind, insgesamt zum Erfolg zu führen. Durch ihre aktive Mitwirkung an immer wieder notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozessen können sie ihre Position in den neuen internationalen Strukturen langfristig stabilisieren und somit als führende oder auch nachgeordnete Einheiten internationaler Netzwerke sichere und zukunftsfähige Arbeitsplätze bieten.

Diesem Ansatz ist das Verbundvorhaben zur „Netzwerk-Integration“ zuzuordnen, über dessen Ergebnisse hier berichtet wird.

⁶ Zu diesem Thema wurde von Mitte 1997 bis Ende 1999 ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Verbundvorhaben „Einfache Produkte intelligent produzieren (EPRO)“ durchgeführt. Ergebnisse sind in mehreren Veröffentlichungen zusammengefaßt (s. Hirsch-Kreinsen, Schmierl 1998; Schmierl 2000; 2000b).

Risiken des Know-how-Verlusts bei internationaler Produktion

Mit dem Vorhaben wird ein wichtiger Aspekt der internationalen Produktion aufgegriffen: die zunehmend dezentrale Verteilung von Fertigungswissen. Sie begründet neue, für die Zukunft sich abzeichnende Risiken für deutsche Produktionsstandorte.

Bedeutsam werden diese Risiken in jener Phase internationaler Produktion, in der die länderübergreifenden Strukturen bereits relativ stabil sind, die Abwicklung der Aufträge erfolgreich verläuft und auch die Marktposition gefestigt ist. In diese Phase werden in nächster Zukunft zahlreiche international aktive mittelständische Unternehmen hineinwachsen.

Daß bei erfolgreich verlaufender internationaler Produktion verstärkt neue Risiken auftreten, hat mehrere Gründe (Bild 2):

- ***Know-how-Verlust über Teile der Prozeßkette***
- ***Ungleichgewicht zwischen abfließenden und zurückfließenden Informationen***
- ***Erosion von erprobten Kooperationsmustern zwischen Entwicklung, Fertigung und inländischer Infrastruktur***
- ***Beeinträchtigung der Innovationsfähigkeit***
- ***Negative Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit***

Bild 2: Risiken der Internationalisierung

- Weil Teilprozesse der Produktion verlagert wurden oder im Ausland bei Produktionspartnern bzw. unternehmenseigenen Werken angesiedelt sind, fehlt der unmittelbare Einblick in die Produktion, wie er früher gegeben war. Die Mehrzahl der Beschäftigten verfügt nach einiger Zeit nur noch über Kenntnisse, die sich auf direkt einsehbare Entwicklungen am eigenen Standort beziehen. Dadurch entstehen wachsende Verluste und systematische Lücken im Fertigungswissen der heimischen Standorte.

- Zwar hat in der Regel ein Kreis von Mitarbeitern die Aufgabe, zwischen in- und ausländischen Werken zu vermitteln. Meist muß Organisations- und Fertigungswissen von hier aus an ausländische Werke transferiert werden, um die dortige Produktion funktionsfähig zu machen und an die Qualitätsstandards anzupassen. Die damit befaßten Mitarbeiter können aber nur begrenzt für die Rückvermittlung von Informationen und Erfahrungen aus den ausländischen Standorten an die übrige Belegschaft sorgen, da sie in erster Linie mit konkreten Problemstellungen der Auftragsabwicklung an ausländischen Standorten beschäftigt sind.
- Häufig kommt es deshalb zu einem Ungleichgewicht zwischen dem Know-how, das von hiesigen Standorten in ausländische Werke fließt, und den Informationen, die aus den ausländischen Werken zurückkommen. Dieses ungleiche Verhältnis wird noch dadurch verstärkt, daß fälschlicherweise der Eindruck entsteht, es seien von ausländischen Werken, die zunächst stark auf Kenntnisse und Erfahrungen der deutschen Standorte angewiesen sind, kaum brauchbare Hinweise für die Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen zu erwarten.
- Durch die räumliche Entfernung der Standorte mangelt es außerdem an dem für die Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit notwendigen Zusammenspiel zwischen Entwicklung, Konstruktion und Fertigung, das sich normalerweise innerhalb eines Werkes quasi naturwüchsig ergibt. Notwendige Prozeßverbesserungen an ausländischen Standorten oder in der gesamten Prozeßkette können nicht mehr aus dem täglichen Umgang heraus erkannt werden. Aussichtsreiche Prozeßinnovationen lassen sich nicht mehr auf einfache Art erproben, wie dies bei der national begrenzten Produktion möglich war. Auch sind Notwendigkeiten zur Optimierung an den Schnittstellen zur ausländischen Produktion oder zur Optimierung des Gesamtprozesses schwerer zu erkennen.
- Zudem werden durch die international verteilte Produktion die eingespielten, bislang eng ineinandergreifenden nationalen Entwicklungs- und Produktionsketten unterbrochen oder auch vollständig aufgelöst. Die Abkehr von erprobten, eher „bodenständigen“ und vom nationalen Umfeld gestützten Entwicklungsprozessen kann sich ebenfalls erschwerend auf die Entstehung und Umsetzung von Produkt- und Prozeßinnovationen auswirken.

Diese beschriebenen Zusammenhänge zeigen, daß sich - wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden - offene und verdeckte Verluste im Fertigungswissen einstellen, die die Innovationsfähigkeit gefährden. Nicht betont zu werden braucht, daß mit dem Rückgang der Innovationskraft auch die Wettbewerbsfähigkeit nachläßt und Arbeitsplatzverluste zu erwarten sind.

Neue Chancen durch länderübergreifende Rückkopplungsschleifen

Ohne Zweifel eröffnet die internationale Produktion neben den beschriebenen Risiken auch Chancen, die vorhandenen Innovations- und Produktionspotentiale zu stärken und Vorteile der internationalen Produktion für hiesige Standorte zu erschließen.

- Das internationale Umfeld bietet neue Einblicke in eine Fülle von „Real-Versuchen“, aus denen sich Anregungen für deutsche Standorte ziehen lassen. In anderen Werken entstehen neue praktische Lösungen, da die dortigen Produktionsprozesse unter anderen Rahmenbedingungen ablaufen. Werden diese Entwicklungen in den Erfahrungshintergrund heimischer Standorte aufgenommen, kann sich die Produktionskompetenz (auch zur Steuerung internationaler Produktionsnetzwerke) weiter erhöhen. Andernorts erprobte Entwicklungen können darüber hinaus Grundlagen für bisher nicht erkannte Verbesserungen der hiesigen Produktion bilden.
- Zudem wird durch die Produktionspräsenz im Ausland eine besondere Kundennähe erreicht, die genauere Einblicke in die dort vorherrschenden Kundenanforderungen ermöglicht. Der systematisch organisierte Rückfluß von Informationen über die spezifischen Bedingungen auf ausländischen Märkten kann zu wichtigen Entwicklungsanstößen führen, die sich auch bei ausgereiften Produkten noch in Verbesserungen oder neue marktgängige Varianten umsetzen lassen.

Welche organisatorischen Lösungen sind nun geeignet, Chancen für Entwicklungsanstöße aus dem internationalen Umfeld aufzugreifen und zugleich den ungewollten Verlusten beim Fertigungswissen entgegenzuwirken?

Auf diese Frage kann das Verbundvorhaben, über das hier berichtet wird, einige Antworten geben. Im Rahmen des Vorhabens werden einzelbetriebliche Lösungen ausgearbeitet und erprobt, die auf die Integration separierter Produktionsstandorte im Bereich des Fertigungswissens gerichtet sind.

Drei Lösungsperspektiven erhalten bei dieser Art der „wissensorientierten“ Netzwerk-Integration besondere Bedeutung (Bild 3):

- **Gezielter Aufbau von länderübergreifenden Rückkopplungsschleifen**
- **Verankerung von Andockstellen für die Rückkopplungsschleifen in der betrieblichen Organisation**
- **Benennung zuständiger Funktionsträger für den wechselseitigen Know-how-Transfer**

Bild 3: Lösungsperspektiven

- der gezielte Aufbau von länderübergreifenden Rückkopplungsschleifen, um einen systematischen, wechselseitigen Know-how-Transfer zu gewährleisten,
- die Verankerung von Andockstellen in der Organisationsstruktur, um eine arbeitsorganisatorische Absicherung der Wissensrückkopplung zu erreichen,
- die Benennung zuständiger Funktionsträger, um Verantwortlichkeiten personell festzulegen.

Die praktische Umsetzung dieser Maßnahmen verlangt einen höheren Analyse- und Entwicklungsaufwand, als er gegenwärtig von Unternehmen für die Auftragsabwicklung betrieben wird. Auf inländische Werke kommen neue Aufgaben zu, die sich mit der Integration von international verteilten Produktionseinheiten und der internationalen, technisch-fachlichen Kommunikation befassen. Diese Aufgaben sind zu analysieren, zu definieren und in der Arbeitsorganisation zu verankern. Die hierzu in dem Verbundvorhaben erarbeiteten, betriebsübergreifenden Erkenntnisse werden im Beitrag zum Thema „Wissensorientierte Netzwerk-Integration“ (Seite 85) noch einmal gesondert aufgegriffen.

Hier sollen nun zunächst die einzelnen am Verbund beteiligten Unternehmen zu Wort kommen. Die Erfahrungsberichte aus der Industrie sind zu unterscheiden nach dem jeweils vom Unternehmen erreichten Stand der Internationalisierung. Daraus ergeben sich für jedes Unternehmen verschiedene Ziele und Aufgabenstellungen hinsichtlich der nächsten zu vollziehenden Schritte.

Die Verbundunternehmen berichten über ihr Vorgehen bei der praktischen Umsetzung folgender Ziele und Aufgabenstellungen:

- Partnersuche für die internationale Kooperation,
- Produktionsverlagerung und Know-how-Transfer,
- Integration in ein internationales Produktionsnetzwerk,
- weltweite Standardisierung von Produktkomponenten.

Die Erfahrungsberichte aus der Industrie konzentrieren sich auf diese phasenbezogenen, projektspezifischen Schwerpunkte. Deshalb ist vorweg anzumerken, daß in den Unternehmen zeitgleich weitere Entwicklungen und Restrukturierungen stattfinden, die hier nicht dargestellt werden können. In den wiedergegebenen Berichten sind jene Erfahrungen der Unternehmen aufgeführt, die neueste Entwicklungen ihrer internationalen Produktion betreffen und die zur Erweiterung von Kenntnissen über die wissensorientierte Netzwerk-Integration beitragen können.