

Internationalisierung der Produktion

Hirsch-Kreinsen, Hartmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H. (1998). Internationalisierung der Produktion. In M. v. Behr, & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Globale Produktion und Industriearbeit: Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken* (S. 17-36). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237611>

Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

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

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

Internationalisierung der Produktion

1. Zur Entwicklung des Weltmarktes
2. Wandel der Unternehmensstrategien
3. Transnationale Strategie als Entwicklungsperspektive:
Das Beispiel ABB
4. Konsequenzen für den Produktionsstandort Deutschland

1. Zur Entwicklung des Weltmarktes

Die tatsächliche Intensität und die Reichweite des derzeitigen und viel-diskutierten Globalisierungsprozesses sind umstritten. Einmal wird auf historisch frühere Phasen der industriellen Entwicklung verwiesen, die von einer ähnlich intensiven Internationalisierung der ökonomischen Beziehungen geprägt waren. So überschritten relevante Waren- und Produktionsketten historisch schon sehr frühzeitig nationale Grenzen, konstituierten einen Weltmarkt und eine historisch spezifische Form internationaler Arbeitsteilung (z.B. Wallerstein 1984). Insbesondere fällt dabei die Phase zu Beginn dieses Jahrhunderts ins Auge, die nicht nur von einem großen Welthandelsvolumen, sondern auch von einem hohen Niveau der internationalen Direktinvestitionen geprägt war (Kennedy 1991, S. 616; Roth 1984). Weiterhin wird auf die Grenzen des derzeitigen Globalisierungsprozesses hingewiesen (z.B. Hirst, Thompson 1992; Altvater, Mahnkopf 1996). Dies betrifft zum einen die räumlich-geographische Ausrichtung der internationalen Direktinvestitionen. Ihr Verlauf konzentriert sich auf die industrialisierten Länder der „Triade“ und einige wenige neu industrialisierte Länder und Regionen, während der Investitionsfluß an ganzen Großregionen wie Afrika bis heute faktisch vorbeigeht (z.B. UNCTAD 1995, S. 43 ff.). Zum anderen zeigen empirische Untersuchungen, daß selbst als besonders internationalisiert geltende Großunternehmen bis heute eine ausgeprägte „home base“ entweder in Hinblick

auf zentrale Unternehmensfunktionen oder in Hinblick auf relevante Umsatzanteile aufweisen (Ruigrok, van Tulder 1995, S. 152 ff.).

Ohne Vorläuferphasen und vor allem auch die Grenzen des derzeitigen Globalisierungsprozesses in Frage stellen zu wollen, ist gleichwohl von einer historisch neuen Qualität der Globalisierung der Ökonomie auszugehen (vgl. Altwater, Mahnkopf 1996, S. 33 ff.). Festmachen läßt diese sich vor allem an dem Umstand, daß im Unterschied zu früher die bisherigen national verfaßten Grenzen ökonomischen Handelns erodieren. Basierte die Internationalisierung in der Vergangenheit auf nationalstaatlicher Kompetenz und der weltweiten Hegemonie einzelner Nationalstaaten wie etwa die der USA in der Nachkriegszeit, so findet sich jetzt ein globalisiertes ökonomisches System, in dem sich die Position einzelner Nationalstaaten nachhaltig verändert. Es entsteht ein Weltmarkt mit global interdependenten Regionen und Ländern, deren Zusammenhang nicht zuletzt durch die Entwicklung und den Einsatz moderner Transport- und Kommunikationstechniken auf Dauer gestellt wird. Im Unterschied zu früher etablieren sich damit trotz aller Begrenzungen im einzelnen global ausgerichtete Wertschöpfungs- und Produktionsketten, die eine neue, globale Ebene ökonomischer Aktivitäten konstituieren. Die Konsequenz ist, daß im Unterschied zu früher die sozioökonomischen Strukturen einzelner Länder und Regionen jetzt unmittelbar in die Dynamik eines sich verändernden Weltmarktes einbezogen werden. Einzelne Länder und Regionen waren früher vergleichsweise stabiler Ausgangspunkt einer fortschreitenden Internationalisierung der ökonomischen Beziehungen. Nun sind sie eingebunden in einen permanenten Rückkopplungsprozeß zwischen der Internationalisierung, dem dadurch sich verändernden Weltmarkt und den davon ausgehenden Zwängen auf ihre länder- und regionalspezifischen Strukturen.

Unübersehbares Indiz für diese neue Qualität globalisierter ökonomischer Beziehungen ist der Anstieg der weltweiten Direktinvestitionen in den letzten Jahren; einer Einschätzung der OECD zufolge befinden sich seit 1985 die internationalen Direktinvestitionen in ihrer Gesamtheit geradezu in einer „take off“-Phase (OECD 1992, S. 213 f.). Dies gilt generell für alle westlichen Industrieländer wie insbesondere auch für die Bundesrepublik. Ausgehend von einem im internationalen Vergleich relativ niedrigen ausländischen Vermögensbestand hat sich die Gesamtsumme ausländischer Direktinvestitionen deutscher Unternehmen zwischen 1986 und 1995 von rd. 10 auf 35 Mrd. Dollar mehr als verdreifacht.

Mit diesem Volumen steht 1995 Deutschland nach Großbritannien und den USA an dritter Stelle aller im Ausland investierenden Länder; es folgen Japan und Frankreich (UNCTAD 1996, S. 5).

Neueren Zahlen der Bundesbank zufolge umfassen 1995 die ausländischen Vermögensbestände deutscher Unternehmen ein Volumen von 375,8 Mrd. DM, wovon 165,6 Mrd. DM auf das Verarbeitende Gewerbe entfallen. Mit 57,4 Mrd. DM verfügt dabei die Chemische Industrie über die höchsten Vermögensbestände im Ausland. Mit Abstand folgen der Straßenfahrzeugbau (30 Mrd. DM), die Elektrotechnische Industrie (26,1 Mrd. DM) und der Maschinenbau mit rd. 19 Mrd. DM. Differenziert nach Ländern und Ländergruppen kommt, gemessen am Stand aller deutschen Direktinvestitionen, nach wie vor den EU-Ländern die größte Bedeutung zu; hier investierten deutsche Unternehmen 1995 insgesamt 207,9 Mrd. DM. Es folgen die USA (80,8 Mrd. DM), der große Block der Entwicklungsländer (38,4 Mrd. DM) und der asiatisch-pazifische Raum mit 10,3 Mrd. DM. In den Reformländern beträgt der Bestand deutscher Direktinvestitionen 1995 insgesamt 12,5 Mrd. DM; angesichts des noch vor wenigen Jahren sehr niedrigen Ausgangsniveaus verbergen sich hinter dieser Summe hohe jährliche Zuwachsraten. Große Anteile an dieser Investitionssumme finden sich beispielsweise in der Tschechischen Republik mit 3,9 Mrd. DM und in Polen mit 1,7 Mrd. DM (Deutsche Bundesbank 1997).

Hintergrund dieser wachsenden Bedeutung internationaler Direktinvestitionen der deutschen Industrie sind tiefgreifende Strukturveränderungen des Weltmarktes, die sich im Verlauf der Nachkriegsprosperität der 60er und 70er Jahre einstellten: Erstens agierten die Unternehmen zunehmend auf einem ähnlichen oder gleichen technologischen und ökonomischen Niveau, und es entstand eine ausgeprägte Konkurrenzsituation, die die früher in vielen Branchen vorherrschende Dominanz amerikanischer Unternehmen ablöste. Die Konkurrenz wurde durch die Sättigung der Nachfrage in 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 neu industrialisierten Ländern heran. Begleitet waren diese Tendenzen – drittens – von zunehmend unkalkulierbaren Währungsverschiebungen aufgrund der Erosion der Leitwährungsfunktion des Dollars und der daran gebundenen internationalen Regelungs-

mechanismen. 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.¹ Die Folgen sind bis heute neue und häufig unkalkulierbare Barrieren für die bis dahin vornehmlich vom Handel und Export bestimmten internationalen ökonomischen Verflechtungen.

Für die Unternehmen haben diese veränderten Marktbedingungen beträchtliche Konsequenzen. Soll ihr bisheriger Absatz von Waren gesichert oder gar ausgeweitet werden, so wird ein Wandel ihrer Strategien unabdingbar. Ausweg aus dieser Situation ist die beträchtliche Steigerung ausländischer Direktinvestitionen, d.h. die Internationalisierung der Produktion. Notwendig wird dabei die Bewältigung gegenläufiger Erfordernisse: Einerseits drängt die intensivere Konkurrenz auf ständige Kostensenkung durch den Ausbau global ausgerichteter „economies of scale“, d.h. der Nutzung der Kostenvorteile der Massenproduktion. Andererseits erfordert die wachsende Bedeutung neuer „home markets“ eine Dezentralisierung und Verlagerung von Produktions- und anderen Unternehmensfunktionen in die sich bildenden Regionen und eine verstärkte „economy of scope“, d.h. eine Erweiterung und Flexibilisierung der Produktpalette. Zugleich erhöht sich infolge der konkurrenzbedingten Verkürzung der Lebensdauer von Produkten generell der Druck auf Innovations- und Produktionszeiten, deren beträchtliche Verkürzung für die einzelnen Unternehmen unumgänglich wird.

2. Wandel der Unternehmensstrategien

In Zusammenhang mit diesem Strukturwandel des Weltmarktes verändern sich die Internationalisierungsstrategien von Unternehmen beträchtlich.² Im Zuge der ansteigenden Direktinvestitionen verlieren die traditionellen, teilweise bis in die 20er Jahre zurückreichenden Internationali-

-
- 1 Auch als „voluntary trade agreements“ zwischen einzelnen Ländern und Ländergruppen umschrieben, die den Welthandel beeinträchtigen (Barnevik 1997).
 - 2 Vgl. besonders zum folgenden auch die Ergebnisse der internationalen Managementforschung (z.B. Bartlett, Ghoshal 1989; Macharzina 1993; Meffert 1990).

sierungsstrategien vor allem von Großunternehmen ihre frühere Bedeutung: Einmal handelt es sich dabei um eine „Exportstrategie“ von im Prinzip national ausgerichteten Unternehmen, die einen – an ausländische Marktverhältnisse nur wenig angepaßten – Export ihrer Produkte verfolgen. Beispiele hierfür sind US-Konzerne aus der Büromaschinen-, Computer- oder Werkzeugmaschinenbranche, die in der Vergangenheit aufgrund ihres Produktivitätsvorteils und technisch fortgeschrittenen Standes der Produkte diese relativ problemlos exportieren konnten. Eine andere, früher häufig anzutreffende Strategie kann als „multinational“ begriffen werden; sie ist gekennzeichnet durch ein lockeres, über Jahrzehnte hinweg gewachsenes Konglomerat von Konzernzentrale und starken ausländischen Tochtergesellschaften. Solche Strategien fanden sich vornehmlich in Europa bei Konzernen der Elektrotechnischen Industrie und der Nahrungsmittelindustrie, aber auch bei amerikanischen Automobilkonzernen wie General Motors und Ford.

Diese Strategien wandeln sich unter dem Druck des Weltmarktes in Richtung eines Kontinuums, das durch zwei Strategietypen begrenzt werden kann:

(1) Auf der einen Seite findet sich der Typus einer „globalen Strategie“, die auf weltweit homogene Marktsegmente abzielt und eine Integration der Unternehmensteile auf dem Weg einer tendenziell weltweiten Standardisierung von Produktion und Produkten und einer möglichst weitgehenden Zentralisierung von Entscheidungen und Funktionen anstrebt. Konkurrenzvorteile sollen hier auf der Basis der „economies of scale“, einer deutlichen Verringerung der Fertigungstiefe in den einzelnen Produktionsstätten und einer gezielten Nutzung regionaler und länderspezifischer Kostenvorteile durch den Aufbau globaler Zulieferbeziehungen erreicht werden. Bezeichnet wird damit ein Typus von Internationalisierungsstrategien, der seit Ende der 70er Jahre vornehmlich von japanischen Unternehmen der Photoindustrie und Unterhaltungselektronik verfolgt wurde. Teilweise findet sie sich aber auch in der Automobilindustrie etwa in Zusammenhang mit der immer wieder verfolgten Strategie eines „Weltautos“. So beschreiben Düll und Bechtle (1991) am Beispiel eines europäischen Konzerns der Unterhaltungselektronik das Modell einer „simulierten Fabrik“ mit einem hohen Grad von Entscheidungs-zentralisierung und EDV-gestützter Steuerung und Kontrolle standardisierter Produktionsabläufe in verschiedenen Ländern, das dem Typus der globalen Strategie sehr nahekommt.

(2) Auf der anderen Seite lässt sich der Typus einer „*transnationalen*“ Strategie identifizieren. Diese Strategie zeichnet sich durch einen starken Regionalbezug und damit einhergehende differenzierte Produkt- und Produktionsstrategien aus. Wachsende Internationalisierung meint hier allenfalls nachgeordnet die Nutzung von Standardisierungsvorteilen etwa bei der Fertigung bestimmter Produktkomponenten und die Zentralisierung einzelner Schlüsselfunktionen wie Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung. Wie im zweiten Beitrag dieses Bandes noch genauer ausgeführt wird, ist die Unternehmensintegration bei der „*transnationalen*“ Strategie nicht durch Zentralisierung, sondern durch netzwerkförmige Abstimmungsprozesse regionalisierter und dezentraler Betriebseinheiten gekennzeichnet. Unternehmensorganisatorisch werden formal eigenständige Unternehmen gegründet, die ihrerseits wiederum in sog. Cost-Center und Profit-Center untergliedert sind. Konkurrenzvorteile sollen durch eine ausgeprägte „*economy of scope*“ und Marktnähe, durch die tendenziell weltweite, gleichsam synergetische Nutzung regionaler Kompetenzen und auch durch die Flexibilität und Innovationsfähigkeit kleiner Unternehmenseinheiten erreicht werden. Diese relative Offenheit der Konzernstruktur insgesamt soll die eigene kontinuierliche Rationalisierung gewährleisten sowie die jederzeitige und schnelle Anpassung an sich ändernde Weltmarktbedingungen sicherstellen. Auf Dauer wird damit eine organisatorische Veränderungsdynamik in Gang gehalten, die ihre Antriebskräfte im Wechselspiel zwischen den Rahmenvorgaben der Konzernzentrale und der Handlungsautonomie dezentraler Unternehmenseinheiten sowie den Kooperations- und Konkurrenzprozessen zwischen den dezentralen Einheiten findet.

3. Transnationale Strategie als Entwicklungsperspektive: Das Beispiel ABB

Resümiert man die vorliegenden empirischen Befunde, so erweist sich die transnationale Strategie mit ihren Netzwerk-Strukturen als vorherrschende Entwicklungsperspektive der früheren Internationalisierungsstrategien von Unternehmen in allen industrialisierten Ländern (z.B. Emmott 1993; Dunning 1994; Ruigrok, van Tulder 1995, S. 178 ff.). Freilich handelt es sich dabei nicht, wie die Managementliteratur verschiedentlich vermuten lässt (z.B. Bartlett, Ghosal 1989; Ohmae 1994), um einen neuen „*one best way*“ der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten.

Vielmehr bezeichnet die transnationale Strategie, wie auch das im folgenden genauer beschriebene Beispiel ABB zeigt, ein breites Feld im einzelnen sehr verschiedener Strategievarianten.³

3.1 Zur Grundstruktur des Konzerns

Als „Musterbeispiel“ für eine transnationale Strategie gilt der ABB-Konzern (Osterloh, Weibel 1996, S. 138). Er entstand 1988 durch die Fusion der beiden Unternehmen Asea (Schweden) und Brown Boveri (Schweiz) (vgl. Hirsch-Kreinsen, Wilhelm 1996). Die Konzernleitung ist in Zürich angesiedelt, das Kapital liegt 1996 jeweils zu 50 % in den Händen der Asea AB (Schweden) und der BBC AG (Schweiz). Die ABB AG ist die Holding-Gesellschaft des Konzerns, der 1996 weltweit über 1.000 Einzelunternehmen, 37 produktorientierte Unternehmensbereiche (Business Areas) und vier Unternehmenssparten (Business Segments) umfaßt. Der Konzern ist in mehr als 100 Ländern präsent, wobei die einzelnen Unternehmen zu Ländergesellschaften zusammengefaßt sind.

Der Umsatz des Konzerns beträgt weltweit 1996 rd. 34,5 Mrd. \$, davon konnte die deutsche Landesgesellschaft einen Gesamtumsatz von rd. 4,8 Mrd. \$ verbuchen. Insgesamt beschäftigt der Konzern im gleichen Jahr ca. 214.900 Mitarbeiter, während in Deutschland ca. 31.000 Personen tätig sind.

Die fünf Unternehmenssparten weisen, gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahl, unterschiedliche Größen auf und tragen mit verschiedenem Gewicht zu dem Gesamtergebnis des Konzerns bei (Tab. 1). Sein Hauptgeschäft tätigt der Konzern in vier technischen Unternehmenssparten:

(1) Die Sparte *Stromerzeugung*, in der Großanlagen für die öffentliche und industrielle Stromversorgung hergestellt werden. Das Produktspektrum reicht von schlüsselfertigen Kraftwerken der verschiedensten Art und Kraftwerkskomponenten wie Kessel, Turbinen und Generatoren über Kraftwerksleitsysteme bis hin zu Serviceleistungen. In dieser Sparte sind 1996 ungefähr 20 % der Mitarbeiter des Konzerns beschäftigt, die ungefähr knapp 24 % des Gesamtumsatzes erwirtschaften.

3 Zu unterschiedlichen Strategietypen der Internationalisierung der Produktion vgl. auch Schultz-Wild, von Behr 1998.

	Umsatz (Mio. US \$)	in % gesamt	Mit- arbeiter	in % gesamt
Stromerzeugung	9.697	23,8	43.449	20,2
Stromübertragung und -verteilung	9.025	22,2	51.134	23,8
Industrie- und Gebäudetechnik	16.067	39,6	95.084	44,2
Verkehr*	2.008	4,9	10.920	5,1
Finanzdienstleistungen	479	1,2	825	0,4
Verschiedene Aktivitäten**	3.321	8,2	13.482	6,3
Gesamt	40.597		214.894	
Gesamter Nettoumsatz	34.574***			
* 50 % der ABB Daimler-Benz Transportation-Gruppe ** z.B. Fernwärme, Elektrogroßhandel, ABB-Immobilien etc. *** gesamt minus konzerninterne Transaktionen Quellen: ABB 1996, S. 35; eigene Berechnungen				
Tab. 1	Umsatz und Beschäftigung nach Unternehmenssparten ABB weltweit 1996			

(2) Die Sparte *Stromübertragung und -verteilung*, deren Produktpalette Anlagen und Systemtechnik für die Übertragung und Verteilung elektrischer Energie umfaßt. Zu nennen sind hier beispielsweise Einzelprodukte wie Kabel der verschiedensten Art, Transformatoren, Stromwandler und Leistungsschalter. In diesem Unternehmenssegment sind 1996 ungefähr 22 % der Mitarbeiter des Konzerns tätig, der Umsatzanteil beträgt reichlich ein Fünftel des Gesamtumsatzes von ABB.

(3) Die Sparte *Industrie- und Gebäudetechnik*, die ein weites Feld sehr unterschiedlicher Produkte, Systemtechniken und Dienstleistungen in ihrem Gebiet anbietet. Sowohl gemessen an den Beschäftigten (ca. 44 %) als auch am Umsatz (ca. 40 %) ist diese Unternehmenssparte 1996 die größte im Konzern.

(4) Die Sparte *Verkehrstechnik*, die komplette Bahnsysteme von Lokomotiven und Triebköpfen über Hochgeschwindigkeitszüge bis hin zu Ver-

kehrsystemen und Serviceleistungen einschließt. Im Frühjahr 1995 wurde mit Daimler Benz vereinbart, diese Unternehmenssparte aus dem Konzern auszulgliedern und in ein neu zu gründendes Gemeinschaftsunternehmen einzubringen.

ABB beschränkt damit seine Hauptaktivitäten gezielt auf den klassischen Bereich der Elektrotechnik, nämlich die Erzeugung, Verteilung und Anwendung von Elektrizität. Bislang gibt es keine Pläne, etwa in High-Tech-Gebiete wie Informatik und Computertechnologie vorzustoßen.

Unternehmensorganisatorisch ist der Konzern als Matrix strukturiert (s. nachfolgende Abb.), in der sich die produkt- bzw. produktgruppenorientierte Dimension mit einer regional- bzw. nationalbezogenen Dimension überlagert. Auf der Ebene des Gesamtkonzerns findet sich einerseits die an Produktgruppen orientierte Matrixdimension mit den insgesamt fünf Unternehmenssparten. Quer dazu steht die regionalbezogene, vertikale Dimension, in deren Zentrum die drei „Super-Regionen“ – Europa, Amerika, Asien/Pazifik – liegen. Diese Matrix wird repräsentiert durch die Zusammensetzung der internationalen Konzernleitung, der die Chefs der einzelnen Regionen und der Sparten angehören. Ergänzt wird diese Matrixstruktur auf der Ebene des Gesamtkonzerns durch einige wenige administrative Zentralfunktionen wie R&D, Customer Focus und Environmental Affairs.

Diese Matrixstruktur setzt sich innerhalb der einzelnen Unternehmenssparten fort: Einerseits gibt es die knapp 37 produktbezogenen, jeweils den Gesamtkonzern international umfassenden Business Areas, die sich andererseits mit regionalen oder nationalen Konzerngesellschaften kreuzen. Schließlich findet sich diese Matrixstruktur abgewandelt auch auf den Ebenen der einzelnen nationalen Gesellschaften und lokalen Produktionsstätten, wo sich die produktbezogene Dimension mit der Dimension von Querschnittsfunktionen wie Controlling, Personalwesen und Beschaffung kreuzt.

Entsprechend dieser Matrixstruktur umfaßt das Managementsystem zum einen international ausgerichtete Positionen, von denen aus die weltweite Strategie des Gesamtkonzerns verfolgt werden soll, wobei es hier um „strategische“ Aufgaben geht. Diese Positionen finden sich in der Leitung der Unternehmenssparten wie auch der Business Areas. Zum anderen gibt es regional- oder lokalbezogene Positionen innerhalb der Regio-

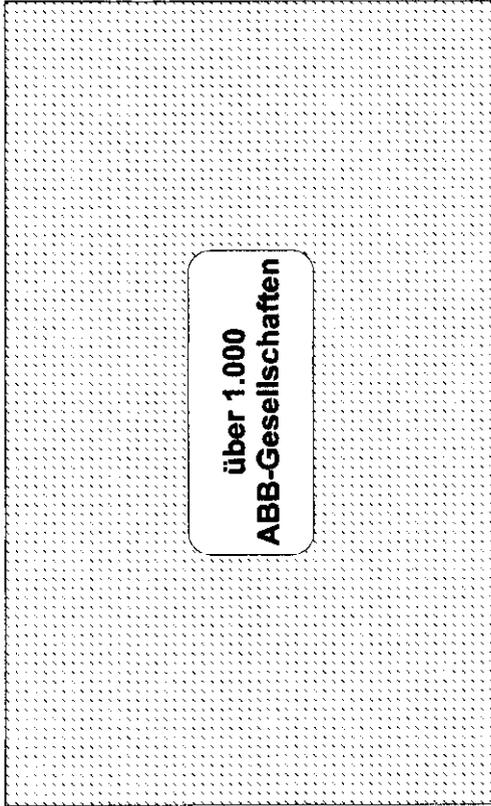
nach: v. Koerber 1993; Stand 1998

Amerika
Pierce

Asien/Pazifik
Fries

Europa, Naher und Mittlerer Osten, Afrika
v. Koerber

Landesgesellschaften und Vertretungen in mehr als 100 Ländern



über 1.000
ABB-Gesellschaften

Regionen

Executive Committee
Vorsitzender: Lindahl

Unternehmenssparten

Strom- erzeugung
Meyer

Stromübertragung und -verteilung
Karlsson

Industrie- und Ge- bäudesystemtechnik
Carlsson

Verkehr*
Vagner

Insgesamt 37 Business Areas (BA's)

* 50 % der ABB Daimler-Benz Transportation-Gruppe

Organigramm ABB

nen der Ländergesellschaften, von denen aus das jeweilige Tagesgeschäft koordiniert werden soll; es handelt sich hierbei um die „operativen“ Aufgaben. Das Management einzelner Unternehmenseinheiten berichtet mit- hin an zwei übergeordnete Stellen: zum einen an die Leitung der jeweili- gen Landesgesellschaft, zum anderen an die Leitung der internationalen Business Area, der die jeweilige Unternehmenseinheit angehört.

Mit dieser Matrixstruktur soll eine möglichst offene, flexible und nur we- nig hierarchische Organisation realisiert werden. Der Konzernchef sieht diese Organisationsform als den einzigen Weg an, eine komplexe, globale Organisation so einfach und marktorientiert wie möglich zu gestalten; sei- ner Ansicht nach lassen sich allein damit die strategischen Zielsetzungen eines international agierenden Unternehmens realisieren (Taylor 1991). Dieser Auffassung entspricht auch die Diskussion in der wissenschaftli- chen wie auch praktischen Managementliteratur. Dort wird der Konzern mit seiner spezifischen Organisationsstruktur als besonders zukunftswei- send angesehen und als Modell für international agierende Unternehmen immer wieder zitiert (z.B. Berger 1992; Macharzina 1993; Wooldridge 1995; Osterloh, Weibel 1996).

3.2 Was heißt Internationalisierung bei ABB?

Seit es ABB gibt, ist – gewissermaßen zwangsläufig – die Ausrichtung dieses Unternehmens international. Denn schon die Ursprungsunterneh- men Asea und BBC waren über hohe Exportanteile und Produktionsstät- ten im Ausland traditionell international orientiert. Seit der Fusion wurde allerdings der Prozeß der Internationalisierung durch Unternehmensauf- käufe intensiv vorangetrieben. Bis Anfang der 90er Jahre bezog sich die- ser Prozeß auf die klassischen Industrieregionen Westeuropa und Nord- amerika und ist hier inzwischen in eine Konsolidierungsphase übergegan- gen. Besonders spektakulärer Schritt der Expansion war der Kauf des Unternehmensbereichs Kesselanlagen von Combustion Engineering in den USA Ende der 80er Jahre.

Ein weiterer Schwerpunkt der internationalen Expansion sind die Länder Mittelost- und Osteuropas. So verfügt der Konzern in diesen Ländern in- zwischen (1996) über insgesamt 70 Konzerngesellschaften mit rd. 30.000 Beschäftigten und einem Umsatz von fast zwei Mrd. US-Dollar (ABB 1996, S. 4). Anfang 1995 befinden sich allein 18 Unternehmensgesell-

schaften in Rußland, in denen rd. 3.000 Mitarbeiter beschäftigt sind (Handelsblatt/3.7.1995, S. 13). Dieser Expansionsprozeß verläuft allerdings regional unterschiedlich und teilweise – bedingt durch politische Instabilitäten und nur langsam wachsende Nachfrage – etwas gebremst.

Ungebrochen schreitet die Expansion des Konzerns jedoch in Asien voran. Dort beschäftigt der Konzern insgesamt rd. 33.000 Mitarbeiter, die einen Umsatz von acht Mrd. US-Dollar erwirtschaften. Die Konzernleitung rechnet mit einer Verdoppelung dieses Volumens in den nächsten vier bis fünf Jahren (ABB 1996a, S. 4).

Der Konzern plant die Übernahme oder den Aufbau von weiteren 50 Werken in Asien in den nächsten Jahren (ABB 1996, S. 12 ff.). Regionale Schwerpunkte sind dabei vor allem Ost- und Südostasien.

Aufs Ganze gesehen liegt im Jahr 1996 der Schwerpunkt der Aktivitäten des Konzerns freilich nach wie vor in Europa, gefolgt von Nord- und Südamerika und Asien (Tab. 2). In Europa insgesamt sind rd. 65 % aller Mitarbeiter des Konzerns beschäftigt, und der Beitrag dieser Region zum Gesamtumsatz beläuft sich auf über 56 %. Innerhalb Europas dominieren sowohl nach Beschäftigung als auch nach Umsatz weiterhin die Stammländer, d.h. Schweden, Schweiz und Deutschland (als ehemals stärkste BBC-Tochter). Trotz der Expansion der vergangenen Jahre weisen hingegen die mittelost- und osteuropäischen Länder wie Polen, Tschechien und Rußland noch geringe Umsatz- und Beschäftigungsanteile auf; gemessen an der Gesamtbeschäftigung in Europa haben diese drei Länder einen Anteil von knapp 7 %, wobei der Umsatzanteil 1996 lediglich rd. 3 % beträgt.

Das Prinzip der Internationalisierungsstrategie von ABB läßt sich in der zunächst widersprüchlich erscheinenden Formel „think global, act local“ zusammenfassen. „Global“ meint, daß die Unternehmensstrategie durch eine weltweite Ausrichtung der Produktion und des Absatzes die Vorteile einer „economy of scale“ realisieren soll. Weiterhin sollen weltweit Know-how und Synergieeffekte im Unternehmen genutzt werden, Zukunftsmärkte identifiziert und systematisch Maßnahmen des Markteintritts entwickelt werden. Diese globalen Ziele schlagen sich nieder in den strategischen, international ausgerichteten Managementaufgaben innerhalb der skizzierten Unternehmensmatrix.

rungsstrategie definieren die „operativen“ Aufgaben des lokalen Managements.

Diese Prinzipien versucht der Konzern zu realisieren, indem er ausländische Unternehmen aufkauft oder Joint Ventures zusammen mit anderen Unternehmen gründet. Grundsatz ist, daß ABB bei neuen Unternehmen über die Managementhoheit und mindestens eine Mehrheitsbeteiligung von 51 % verfügt. Neugründungen von Unternehmenseinheiten sind, von Ausnahmen abgesehen, unüblich. Denn mit Neugründungen können zwar lokale Märkte erschlossen werden, es fehlt jedoch das dafür häufig notwendige einheimische Personal mit seinen Erfahrungen, um die es dem Unternehmen geht. Aus diesem Grund versucht der Konzern, in neuerworbenen Unternehmen so schnell wie möglich ein einheimisches Management einzusetzen. Konzerneigene Manager aus dem Ausland sind daher in der Regel nur zeitweise und beratend in neuen Unternehmen aktiv.

Wichtig zum Verständnis der Internationalisierungsstrategie des Konzerns ist darüber hinaus, daß alle zugehörigen Unternehmen weltweit „Töchter“ der Holding in Zürich sind. Dies bedeutet, daß letztlich alle Unternehmen international als „Schwestergesellschaften“ arbeiten, die auch eigentumsrechtlich gleichgestellt sind. Es bestehen keine, wie früher etwa bei der BBC üblich, „cross country“-Kapitalbeteiligungen, z.B. aus Deutschland nach Polen oder China. Faktisch verläuft die Kooperation im Konzern aber zwischen einzelnen Ländergesellschaften. Dies gilt etwa in Hinblick auf Fragen des Technologietransfers oder der Entwicklung und Modernisierung neu aufgekaufter Standorte in osteuropäischen und in neu industrialisierten Ländern.

Die unternehmensorganisatorische Konsequenz dieser Strategie ist, daß die Grundstrukturen der einzelnen Unternehmenseinheiten und Standorte innerhalb einer Business Area weitgehend ähnlich sind. Dies umfaßt betriebs- und produktionswirtschaftliche Funktionen und Instrumente wie Planung, Einkauf, Kalkulation und Berichtswesen sowie die Grundstrukturen der Produktion. Selbstverständlich sind hierbei gewisse Anpassungen an regionale und länderspezifische Bedingungen notwendig. Zu nennen sind z.B. spezielle Absatzmarktsituationen, die berücksichtigt werden müssen. Die Abwicklung der Funktionen kann sich von Standort zu Standort sehr deutlich unterscheiden. Dies betrifft beispielsweise Verkauf und Projektabwicklung; es macht hier einen Unterschied, ob es z.B. nur einen oder viele Kunden gibt. Unterschiede finden sich auch in-

nerhalb der Produktion. So ist nicht davon auszugehen, daß überall gleichermaßen Gruppenarbeit realisiert ist, obgleich diese Arbeitsform unisono vom Management nahezu aller Länder als grundsätzliches Gestaltungsziel der Arbeitsstrukturen propagiert wird (vgl. hierzu auch den Beitrag von v. Behr in diesem Band, S. 63 ff.).

Weitgehend ähnliche Grundstrukturen in der Produktion einer Business Area sollen auch durch möglichst einheitliche Produkte erreicht werden. Dies ermöglicht für bestimmte Produkte wie Transformatoren oder Turbinen die Schaffung eines internationalen Produktionsverbundes, innerhalb dessen arbeitsteilig produziert werden kann und so für einzelne Komponenten die Vorteile der Skalenökonomie genutzt werden können. Außerdem wird damit ein flexibler Kapazitätsabgleich zwischen den einzelnen Produktionsstätten möglich. Zugleich ist damit die Voraussetzung für die Anpassbarkeit der Produkte an lokale Kundenanforderungen gegeben, indem andere Komponenten lokal verteilt hergestellt werden und die Montage lokal erfolgt. Lokale Erfordernisse sind beispielsweise spezifische Qualitätsanforderungen, Normenunterschiede und besondere Leistungsanforderungen.

3.3 Triebkräfte der Internationalisierung

Versucht man, die Bedingungen und Triebkräfte der Internationalisierungsstrategie und der damit verbundenen Organisationsstruktur des Konzerns zusammenzufassen, so ergibt sich ein differenziertes Bild, indem sich unternehmensspezifische Bedingungen, die aus der historisch gewachsenen Situation des Konzerns resultieren, mit generellen Markt- und Konkurrenzforderungen verschränken. Diese Bedingungen verdichten sich zu einer besonderen Problemlage für den Konzern, die – folgt man der neueren Managementliteratur (z.B. Berger 1992; Emmott 1993) – durchaus als typisch für viele Betriebe und Branchen angesehen werden kann.

Zunächst ist der Konzern, wie wohl viele Industriebetriebe und -branchen der industrialisierten Länder, mit den oben skizzierten Weltmarkterfordernissen konfrontiert, die ausgeprägt gegenläufig sind. Einerseits drängen Weltmarktintegration und die sich intensivierende Konkurrenz auf eine Globalisierung der Absatzstrategien, die „economies of scale“ und vor allem Beschleunigung der Innovations- und Produktionsprozesse. Andererseits wird diese Globalisierung gebrochen von Segmentationensten-

denzen des Weltmarktes, die eine besondere lokale bzw. regionale Orientierung der Unternehmensstrategien verlangen. Typisch ist hierfür die, trotz gegenteiliger politischer Absichten, nach wie vor bestehende Bedeutung von Schutzzöllen und weiteren neoprotektionistischen Maßnahmen der verschiedensten Art.

Diese generelle Weltmarktsituation wird überlagert von den spezifischen Bedingungen der Elektrotechnischen Industrie und damit auch des Konzerns. Zunächst einmal war diese Industrie – insbesondere die „Großen“ dieser Branche wie General Electric, Westinghouse, Alstom, Siemens und AEG – aufgrund ihrer engen Bindung an staatliche Institutionen ihrer Heimatländer traditionell auf den jeweiligen Inlandsmarkt ausgerichtet, der in wesentlichen Segmenten wie Kraftwerksbau und Energieerzeugung abgeschottet war (Björkman 1995, S. 11 f.). Ausgehend von ihrem stabilen „home market“ verfolgen diese „Großen“ der Branche – typisch hierfür GEC-Alstom (z.B. Caulkin 1993) – bis heute eine Exportstrategie, und sie verzichten bislang auf eine konsequente Internationalisierung der Produktion; sie agieren exportorientiert über Verkaufsniederlassungen oder beschränken sich auf einige wenige Produktionsniederlassungen in wichtigen Exportländern.

Die spezifische Absatzsituation des ABB-Konzerns unterscheidet sich substantiell von der Situation der „giants“: Traditionell verfügten vor der Unternehmensfusion weder Asea noch BBC als „kleinere“ Unternehmen innerhalb dieser Branche über einen ausgeprägt stabilen Inlandsmarkt, und beide agierten seit jeher sehr viel mehr exportorientiert und waren mit sehr verschiedenen lokalen Marktbedingungen konfrontiert. Unter diesen Bedingungen mußte die spätere ABB forciert eine „Nischenstrategie“ fahren, wollte sie ihre ehrgeizigen Expansionsziele realisieren. Auf der einen Seite mußte eine radikale Kostensenkungs- und Standardisierungsstrategie verfolgt werden, um ihre Konkurrenzsituation grundlegend zu verbessern. Dies gilt bis heute für nahezu alle zentralen Geschäftsbereiche des Konzerns wie Kraftwerksbau, Energieübertragung oder Verkehrstechnik, die weltweit durch drastisch sinkende Preise, eine wachsende Zahl von Konkurrenten, Überkapazitäten und zugleich aber durch eine ständig steigende Kapitalintensität der Produktionsprozesse gekennzeichnet sind. So fand beispielsweise im Kraftwerksbau bei Turbogruppen in den letzten Jahren ein Preisverfall von 20 % bis 30 % statt (Handelsblatt/4.10.1994, S. 33).

Auf der anderen Seite aber bot sich zur Markterschließung und Absatzsteigerung gegenüber den „giants“ und ihren „home markets“ eine intensivierte, weltweit orientierte Absatzstrategie an, die zugleich auf die Besonderheiten lokaler Marktsegmente abstellt. Der Lokalbezug wurde in den meisten Fällen, wie skizziert, durch den Aufkauf einzelner Unternehmen in verschiedenen Ländern realisiert.

Ganz ohne Frage hat sich diese, ursprünglich gewissermaßen aus der Not geborene Nischenstrategie der 80er Jahre inzwischen als massiver Konkurrenzvorteil erwiesen. Aufgrund der zunehmenden Segmentierung von Märkten, die zugleich von ABB mit seiner lokal orientierten Internationalisierungsstrategie vorangetrieben wurde, stehen inzwischen auch die „Großen“ der Branche unter dem Druck einer forcierten Internationalisierung ihrer Produktion. Auf diese Weise konnte der Konzern in den letzten Jahren zumindest in den Energiesparten, gemessen am Umsatz, weltweit in die oberen Ränge vorstoßen (vgl. Hoffmann, Linden 1994).

3.4 Strategievarianten

Diese Bedingungen und Triebkräfte gelten für den Konzern insgesamt; im einzelnen sind sie allerdings je nach Produktart, Typ des Produktionsprozesses und den jeweils herrschenden Marktbedingungen zu differenzieren. Es zeichnen sich verschiedene Bedingungskonstellationen ab, in denen sich einzelne Unternehmensbereiche befinden. Entsprechend verläuft die Internationalisierungsstrategie sehr unterschiedlich, und es kann von verschiedenen Varianten der transnationalen Strategie von ABB gesprochen werden.

(1) Die erste Strategievariante betrifft einfache, standardisierte Produkte, die für einen anonymen Markt hergestellt werden. Typisch hierfür sind elektromagnetische Schalter der verschiedensten Art. Hauptmotiv der Internationalisierung ist in diesen Fällen die Ausnutzung von Vorteilen niedriger Produktionskosten in Niedriglohnländern wie Osteuropa. Dies gilt besonders für Produkte, die im Rahmen relativ arbeitsintensiver Produktionsprozesse hergestellt werden. Internationalisierung bedeutet in diesem Fall die Tendenz, komplette Produktlinien und ganze Fabrikationsstätten zu verlagern, frühere Standorte in Deutschland aufzugeben und die Produkte zu importieren. Erleichtert wird diese Verlagerung dadurch, daß diese Produktionsprozesse häufig qualifikatorisch wenig anspruchsvoll sind. Erforderlich sind lediglich Arbeitskräfte mit generellen

industriellen Arbeitstugenden, die inzwischen in nahezu allen mehr oder weniger industrialisierten Ländern verfügbar sind.

(2) Eine zweite Strategievariante bezieht sich auf Produkte, die einen relativ ausgeprägten Marktbezug aufweisen und kundenspezifisch angepaßt werden müssen. Hauptmotiv der Internationalisierung ist hier die Überwindung von Zugangsbarrieren zu Märkten und weniger das Ziel der Kostenersparnis. Internationalisierung bedeutet daher in diesem Fall, daß weltweit in Regionen und Ländern mit wichtigen Märkten Produktionskapazitäten systematisch aufgebaut werden. Die in Deutschland vorhandenen Produktionsstätten werden mit ihren Kapazitäten an den Bedarf des deutschen und westeuropäischen Marktes angepaßt; der frühere Export dieser Werke wird deutlich eingeschränkt. Voraussetzung dieser Strategie ist allerdings, daß es sich um Produkte und Produktionsprozesse handelt, die aufgrund ihrer begrenzten Komplexität keine besonders spezialisierten Qualifikationen und Erfahrungen benötigen; ausreichend ist zumeist ein generell produktionserfahrenes und motiviertes Personal. Auch sind die besonderen industriellen Rahmenbedingungen wie Know-how und sonstige Produktionsunterstützung kaum nötig, und die Produktion kann in nahezu jedem Land mit einem Minimum an industriebezogener Infrastruktur betrieben werden. Typisch hierfür sind beispielsweise Leistungstransformatoren, die eine wenig kapitalintensive und einfache Produktionsstruktur erfordern, zugleich aber kundenspezifisch angepaßt werden müssen (vgl. dazu auch den Beitrag von Schultz-Wild in diesem Band, S. 99 ff.).

(3) Dies verweist auf die dritte Strategievariante, die im Konzern ausgemacht werden kann. Es handelt sich um die Herstellung komplexer und innovativer Produkte, die automatisierte und kapitalintensive Produktionsprozesse und dafür spezialisiertes und kenntnisreiches Personal erfordern. Typisch hierfür ist die Herstellung von Kraftwerksturbinen (vgl. hierzu auch den Beitrag von v. Behr, S. 63 ff.). Eine Produktionsverlagerung aus Kostengründen erweist sich nicht als sinnvoll, da Lohnkosten bei diesen Prozessen betriebswirtschaftlich kaum mehr ins Gewicht fallen. Allenfalls lohnt sich dies für einige wenige Komponenten dieser Produkte. Eine Verlagerung aus Gründen des Marktzugangs wäre zwar sinnvoll, ist aber kaum möglich. Einmal erfordert die Kapitalintensität der in Frage stehenden Prozesse ihre hohe Auslastung, was eine weltweite Zentralisierung der Produktion nahelegt. Zum zweiten erfordern die komplexen Prozesse ein ausgeprägtes industrialisiertes Umfeld an Know-how und Produktionsunterstützung beispielsweise durch Maschinenhersteller und

Berater. Ebenso wichtig sind Arbeitsmarktbedingungen, die eine problemlose Rekrutierung des benötigten, qualifizierten Personals erlauben. Beide Momente finden sich in der Regel bislang nur in den alten Industrieländern. Aus diesen Gründen bedeutet Internationalisierung in diesem Fall tendenziell zunächst nur die Verlagerung der Produktion einfacher Komponenten in Niedriglohnländer und, soweit möglich, die Ansiedlung gewisser Funktionen der Endmontage in bestimmten Regionen des Weltmarktes. Vorherrschend ist, bislang jedenfalls, der Export aus westlichen Industrieländern, besonders aus den Stammländern des Unternehmens.

4. Konsequenzen für den Produktionsstandort Deutschland

Faßt man die Erfahrungen bei ABB zusammen, so sind die Konsequenzen der Internationalisierung der Produktion für die Industriebeschäftigung in Deutschland im einzelnen nicht so eindeutig negativ, wie häufig unterstellt. Zweifellos ist einerseits von einem Abbau industrieller Beschäftigung infolge der Internationalisierung auszugehen. Andererseits existieren auch positive Rückwirkungen, die den Beschäftigungsabbau bremsen und möglicherweise neue Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen. Zunächst liegt es auf der Hand, daß arbeitsintensive Produktionsprozesse für relativ einfache Produkte in Deutschland nur schwer gehalten werden können und der Prozeß ihrer Verlagerung fortschreitet. Er wird allenfalls gebremst von unerwarteten Management- und Organisationsproblemen, die an den neuen Standorten im kostengünstigeren Ausland auftreten, und dem Versuch einzelner Unternehmen, den Prozeß schrittweise und kontrolliert durchzuführen. Die Chancen für den Erhalt des Standortes Deutschland sind sicherlich größer bei komplexen und innovativen Produkten, die kapitalintensive Produktionsprozesse erfordern. Denn für den störungsfreien und optimalen Betrieb solcher Produktionsprozesse sind das hier im Lande verfügbare Know-how und die industrielle Infrastruktur eine wichtige Voraussetzung.

Es darf aber auch nicht der stabilisierende Effekt der Internationalisierung auf die hiesige Industrieproduktion und damit auf die Beschäftigung übersehen werden. Grundsätzlich sind die Internationalisierung der Produktion und der damit verbundene Technologietransfer für ein größeres Unternehmen unverzichtbar, will es im internationalen Wettbewerb be-

stehen. Allein dadurch können die Kostenvorteile von „low cost“-Ländern genutzt und zugleich die Möglichkeiten des Zugangs zu abgeschotteten Märkten deutlich verbessert werden. Ein existenzbedrohender Verlust von Marktanteilen und eine Bedrohung der Beschäftigung im Konzern können dadurch vermieden werden. Zugleich aber eröffnet die Erschließung bislang schwer zugänglicher Märkte auch neue Auftragspotentiale und Beschäftigung für die hier im Lande verbliebenen Standorte. Dies kann erstens spezielle Engineeringleistungen betreffen, die aufgrund des Know-hows und der Erfahrung nur hier erbracht werden können. Dies kann zweitens die Produktion von Komponenten durch hiesige Unternehmen zur Folge haben, die von den ausländischen Standorten nicht hergestellt werden können. Drittens kann dies einen steigenden Absatz innovativer und komplexer Produkte bedeuten, die im Gefolge der Markterschließung einer Region oder eines Landes durch die Verlagerung einfacher Produktionsprozesse dort jetzt gleichfalls verkauft werden können. Viertens ist nicht auszuschließen, daß sich mit neuen Standorten und Märkten für das Unternehmen auch völlig neue Geschäftsfelder eröffnen, die bislang noch keine oder nur nachgeordnete Bedeutung hatten. Ein Beispiel hierfür ist der rasch wachsende Markt für Service und Instandhaltung von Kraftwerken in Mittelost- und Osteuropa, der nicht nur den dortigen Produktionsstandorten und Landesgesellschaften des Konzerns zugute kommt, sondern auch in Deutschland Beschäftigung sichert. Ein weiteres Beispiel sind Produktinnovationen, die aufgrund des speziellen Know-hows ausländischer Standorte möglich wurden und die auch für Produkte genutzt werden, die in Deutschland hergestellt werden.

Schließlich sind beschäftigungsstabilisierende Effekte der Internationalisierung zu sehen, die über ein einzelnes Unternehmen hinausgehen und andere Branchen in Deutschland betreffen. So verbinden sich mit dem Technologietransfer aus Westeuropa in die neuen Werke in Mittelost- und Osteuropa und deren Modernisierung Aufträge an den hiesigen Werkzeugmaschinenbau und die Werkzeugindustrie, die vor allem in den letzten Jahren die tiefgehende Krise dieser Branchen etwas abgemildert haben.

In Zusammenhang mit der Internationalisierung der Produktion darf daher nicht nur von einer „winner loser“-Situation ausgegangen werden, in der ausländische Standorte gewinnen und der Standort Deutschland verliert. Vielmehr bestehen durchaus Chancen für eine „win win“-Situation, in der ein Gewinn für beide Standorte entsteht und möglicherweise auch für die jeweiligen Volkswirtschaften, in die sie eingebettet sind.