

den jeweiligen Ländern aufzuweichen. So führt im Bereich der Landwirtschaft die Begrenzung der Protektionsmöglichkeiten aufgrund internationaler Abkommen wie dem GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) zu der Möglichkeit, Schritte in Richtung Nachhaltigkeit einzuschlagen: ökologische Leistungen können honoriert werden, ökologisch kontraproduktive Subventionen müssen aber abgebaut werden. Ähnliches gilt für die Deregulierung der Elektrizitätsmärkte, die allerdings darüber hinaus einer Re-Regulierung bedürfen, um Wettbewerb dauerhaft zu ermöglichen und ökologisch nachhaltige Entwicklungen zu vermeiden.

3. Doch gibt es auch etliche Handlungsspielräume, die nicht mit der Globalisierung in Verbindung zu bringen sind. Zum Teil handelt es sich dabei um Probleme, die schon seit langem in der Umwelt- bzw. Naturschutzpolitik diskutiert wurden. So ist der Bodenschutz und insbesondere die Frage der Versiegelung nur begrenzt mit der Globalisierung in Verbindung zu bringen. Wesentliche Triebkräfte sind vorrangig national wie Lebensstil und Konsumverhalten. Gerade der Bereich der Konsumstrukturen bleibt grundsätzlich weitgehend den Eingriffsmöglichkeiten einer nationalen Politik der Nachhaltigkeit unterworfen.

Anmerkung

Die Ausführungen gehen auf ein Gutachten für die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ unter dem Titel „Auswirkungen der Triebkräfte und Trends der Globalisierung auf eine Politik der Nachhaltigkeit“ zurück, das vom IÖW erstellt wurde. Eine Veröffentlichung ist für März/April 1997 von der Enquete-Kommission geplant.

Literatur

- 1) G.M. Grossman, A.B. Krueger: Economic Growth and the Environment. In: Quarterly Journal of Economics, 1995, 353-377
- 2) K. Arrow: Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment. In: Ecological Economics, 1995, Vol. 15, 91-95.
- 3) F. Naschold: Jenseits des baden-württembergischen „Rxeptionalims“: Strukturprobleme der deutschen Industrie. Stuttgart 1994
- 4) M. Storper: Territories, flows and hierarchies in the global economy. In: Außenwirtschaft 50, 1995, 11

Die Autoren

Ulrich Petschow und Jürgen Meyerhoff sind wissenschaftliche Mitarbeiter des IÖW im Forschungsfeld „Umweltpolitik und-ökonomie“
Kontakt: IÖW Berlin, (030) 884594-0

Globalisierung der Industrie und Wandel von Unternehmensstrategien

Netzwerkinterne Konkurrenz lokaler Unternehmenseinheiten

In Reaktion auf die vielfältigen Strukturveränderungen des Weltmarktes ergeben sich beträchtliche Strategie- und Organisationsveränderungen bei Industrieunternehmen. Transnationale Netzwerke werden aufgebaut, die sowohl der Koordination dienen als auch eine Konkurrenzsituation einzelner Unternehmenseinheiten schaffen. Gerade diese netzwerkinterne Konkurrenz könnte die Nutzung von Umweltstandards zur Förderung von Absatzchancen bewirken.

Von Hartmut Hirsch-Kreinsen

Das Schlagwort Globalisierung beherrscht seit längerem die gesellschaftspolitische Debatte - nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern. Realer Kern dieser Debatte sind die massiv ansteigenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen der letzten zehn bis 15 Jahre. Sie umfassen den kontinuierlich steigenden Welthandel, die weltweite Vernetzung der Finanz- und Kapitalmärkte sowie die sich immer weiter ausdehnenden Aktivitäten internationaler Unternehmen. Einen deutlichen Hinweis auf die wachsende Bedeutung internationaler Unternehmen gibt der schnelle Anstieg der ausländischen Direktinvestitionen seit Mitte der 80er Jahre. Dies gilt generell für alle westlichen Industrieländer, insbesondere aber für die Bundesrepublik Deutschland. Ausgehend von einem im internationalen Vergleich relativ niedrigen Vermögensbestand hat sich der Gesamtbestand ausländischer Direktinvestitionen deutscher Unternehmen nach Angaben der Bundesbank zwischen 1985 und 1994 von rund 150 auf knapp 350 Milliarden Mark mehr als verdoppelt. 1995 stiegen die Auslandsinvestitionen nochmals geradezu sprunghaft an und Deutschland steht nach Japan und den USA an dritter Stelle aller im Ausland investierenden Länder. Greift man den industriellen Sektor heraus, so zeigt sich ein nicht ganz so steiler, freilich auch signifikanter Anstieg der Direktinvestitionen: im Zehnjahreszeitraum von 1985 bis 1994 stieg der Bestand der Direktinvestitionen des verarbeitenden Gewerbes im Ausland von rund 89 auf 165 Milliarden Mark (1).

Damit verbinden sich, wie im folgenden genauer gezeigt werden soll, beträchtliche Strategie- und Organisationsveränderungen von Industrie-

unternehmen. Fraglos verändern sich damit auch die Bedingungen für die Durchsetzung umweltpolitischer Ziele.

► Transnationale Strategien

Sowohl Ursache als auch Folge der fortschreitenden Internationalisierung der industriellen Produktion sind Strukturveränderungen des Weltmarktes. Angesichts einer stagnierenden oder rückläufigen Nachfrage im Inland, einer wachsenden Konkurrenz ausländischer Unternehmen vor allem auch aus neuindustrialisierten Ländern und der währungs- und handelspolitischen Turbulenzen auf dem Weltmarkt drängen die Unternehmen verstärkt ins Ausland. Beobachtbar ist ein neuer Typus von Unternehmensstrategie, der als „transnationale“ Strategie bezeichnet werden kann (2). Mit dieser Strategie verfolgen die Unternehmen drei teilweise einander widersprechende Hauptziele:

- Durch eine weltweite Standardisierung und Massenproduktion bestimmter Produkte und Produktkomponenten sollen Produktivitätsvorteile erreicht werden, um der intensiven Konkurrenz begegnen zu können.
- Stagnierender Absatz und risikoreiche Währungsturbulenzen sollen durch eine flexible und an lokale Marktbedingungen angepasste Produktion bewältigt werden und durch die damit gewonnene räumliche Nähe zu den Abnehmern der Produkte soll neue Absatzchancen eröffnen.
- Und nicht zuletzt geht es um die Abstimmung, die Rationalisierung und die Beschleunigung der Innovationsprozesse in den weltweit verteilten Produktionsstandorten. Einschlägiges Stichwort ist hier die permanente Verkürzung der „time to market“.

► **Produktionsnetzwerke**

Diese Zielsetzungen erfordern eine tendenziell weltweit verteilte, zugleich elastische aber auch steuerbare Unternehmens- und Produktionsstruktur. Organisatorisch ergibt sich daher mit der transnationalen Strategie ein Netzwerk international ausdifferenzierter Produktions- und Wertschöpfungseinheiten. Die Besonderheit solcher Produktionsnetzwerke liegt zum einen in der beständigen Ausweitung und Intensivierung regionaler und lokaler Aktivitäten, die von einzelnen Produktionseinheiten in verschiedenen Ländern und Regionen vorangetrieben werden. Zum anderen sind diese Produktionseinheiten aber eingebunden in einen internationalen Gesamtzusammenhang der Produktion, der gemeinsamen und aufeinander abgestimmten Rationalisierungs-, Innovations- und Absatzzielen folgt. Dadurch können nicht nur die spezifischen Produktivitäts- und Marktpotentiale einzelner Länder und Regionen genutzt, sondern zugleich die in ihrem „systemischen“ Zusammenspiel sich eröffnenden Potentiale erschlossen werden. Die bei angesehenen internationa-

len Konzern gebräuchliche Formel „being local worldwide“ bezeichnet zutreffend die Logik dieser Strategie.

Betrachtet man die vorliegenden Befunde, so erweisen sich die Netzwerke der transnationalen Strategie gleichermaßen als Entwicklungsperspektive für die schon früher international agierenden Großunternehmen wie auch für alle jene eher kleineren Unternehmen, die in den letzten Jahren unter den Druck des Weltmarktes geraten sind (3). Für früher zentralisierte und vertikal integrierte Großunternehmen ist Dezentralisierung im internationalen Maßstab die vorherrschende Entwicklungsrichtung. Vielfach sind dadurch die Grenzen eines Unternehmens immer weniger eindeutig bestimmbar; die Rede vom „virtuellen“ oder „grenzenlosen“ Unternehmen zielt auf diesen Sachverhalt (4).

Kleinere Unternehmen, die sich früher hauptsächlich auf den Export ihrer Produkte beschränkten, klinken sich demgegenüber verstärkt in unternehmensübergreifende Produktionsnetze ein. Dies kann in Form der Kooperationen inländischer mit ausländischen

Unternehmen, der Beteiligung an ausländischen Unternehmen (joint ventures), der Neugründung von ausländischen Produktionsstandorten oder auch durch die Vergabe von Lizenzen und Franchiseverträge geschehen. Diesem Druck zur Bildung länderübergreifender Produktionsnetzwerke sind besonders auch die, häufig mittelständisch strukturierten, Zulieferbetriebe etwa aus der Automobilindustrie ausgesetzt.

► **Koordinationsprozesse**

Transnationale Produktionsnetzwerke erfordern neuartige Koordinations- und Steuerungsmechanismen, die sich von den bisher in Unternehmen praktizierten hierarchisch-

bürokratischen Regelungen deutlich unterscheiden. Ausgeprägt zeigen sich neue Koordinationsmechanismen besonders in den Produktionsnetzwerken größerer Unternehmen:

- Sie sind gekennzeichnet von Rahmensteuerung, indirekter Kontrolle und ständiger Konkurrenz der dezentralisierten Unternehmenseinheiten. Vielfach verwendetes Instrument hierfür ist ein ausgefeiltes Kennziffernsystem, das - in Form eines sogenannten Benchmarking - einen mehr oder weniger direkten Vergleich der ökonomischen Leistungsfähigkeit der einzelnen Einheiten ermöglicht. Dieses Benchmarking dient dabei weniger zu einer direkten Kontrolle der einzelnen Unternehmenseinheiten. Vielmehr sollen durch einen jederzeit möglichen Vergleich die einzelnen Unternehmenseinheiten dazu angeregt werden, die eigene Position zu verbessern und Prozesse der Rationalisierung und Optimierung einzuleiten. Damit wird eine ausgeprägte Konkurrenzsituation zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten geschaffen. Nach Auffassung vieler Managementvertreter steigert diese Form netzwerkinterner Konkurrenz die Rentabilität eines Unternehmens wirksamer als jede Marktkonkurrenz.
- Ergänzt wird dieser interne Konkurrenzmechanismus in der Regel durch kontinuierliche, für das gesamte Produktionsnetzwerk aufgelegte Rationalisierungsprogramme. Zweck dieser Programme ist, nicht nur einen auf Dauer gestellten Rationalisierungsprozeß in den einzelnen Unternehmenseinheiten zu initiieren, sondern zugleich auch im Netzwerk insgesamt die Rationalisierungsschwerpunkte und -zielsetzungen aufeinander abzustimmen.
- Komplementär zu den durch ökonomische Vorgaben und indirekte Kontrolle angestoßenen Rationalisierungsprozessen innerhalb der Unternehmenseinheiten erfolgt vielfach eine aufeinander abgestimmte funktionale und technische Differenzierung der einzelnen Einheiten. Als ökonomisch (teil-)autonome Unternehmenseinheiten sind sogenannte Cost- und Profitcenter vorherrschend, die durch die Steigerung ihres jeweiligen Eigenprofits zugleich einen Beitrag zur Rentabilität des Produktionsnetzwerks insgesamt leisten sollen.
- Die Integration eines Produktionsnetzwerks wird schließlich durch einen zahlenmäßig kleinen Kreis international äußerst mobiler

... für denkende Anleger(innen) ...

Sie wollen Ihr Geld **rentabel** und **ökologisch sinnvoll** anlegen?

Der Informationsdienst ÖKO-INVEST liefert Ihnen dazu alle zwei Wochen aktuelle und umfassende Informationen, z.B. über alternative Banken, aussichtsreiche „grüne“ Aktien oder ökologische Beteiligungsmöglichkeiten in Investmentfonds bzw. nicht börsennotierten Gesellschaften. Damit Sie wissen, welche Unternehmen sauber sind und es auch bleiben.



Ihr **kostenloses Probeexemplar** oder Infos zum **Jahrbuch „Grünes Geld“** können Sie per Postkarte oder Fax abrufen bei der

ÖKO-INVEST Verlags-GmbH

Schweizertalstr. 8-10/5

A-1130 Wien

Tel. 0043/1/535 18 15

Fax 0043/1/535 46 69

Manager hergestellt. Ihnen obliegt es, einerseits generelle (strategische) Unternehmensvorgaben im Netzwerk durchzusetzen. Andererseits müssen sie in der Lage sein, dabei auf regionale Besonderheiten einzelner dezentraler Unternehmenseinheiten einzugehen und sie in ihrer Bedeutung einzuschätzen. Ganz offensichtlich sind diese Managementaufgaben sehr widersprüchlich und kommunikationsaufwendig. Sie werden flankiert von einer ganzen Reihe unspezifischer, vielfach von externen Beratern vorangetriebenen Aktivitäten, die sich auf die Schaffung einer netzwerkübergreifenden „Unternehmenskultur“ richten. Absicht ist, dadurch die zentrifugalen Kräfte der netzwerkinternen Konkurrenz zu kompensieren und den Zusammenhalt des gesamten Netzwerkes zu sichern.

Aufs Ganze gesehen sind transnationale Produktionsnetzwerke von einem ständig sich verändernden Wechselverhältnis zwischen zentralen Vorgaben und dezentraler, häufig nicht eindeutig bestimmter Autonomie der einzelnen Einheiten charakterisiert. Einerseits weisen sie unter den vorherrschenden turbulenten Bedingungen des Weltmarktes eine hohe Funktionsfähigkeit auf, da sie zugleich flexibel und stabil auf widersprüchliche Erfordernisse in der Lage sind zu reagieren. Auf der anderen Seite jedoch reproduzieren sich in Produktionsnetzwerken die Widersprüche der externen Anforderungen, so daß sie eine hohe Fragilität und Offenheit aufweisen.

► Chancen einer Politik der Nachhaltigkeit

Abschließend sei die Frage aufgeworfen, welche Durchsetzungschancen für eine Politik der Nachhaltigkeit unter den Bedingungen einer internationalisierten Produktion bestehen. Zunächst ist einmal davon auszugehen, daß die transnationale Unternehmensstrategie sich per se nicht auf die Ziele nachhaltigen Wirtschaftens richtet. Unter den Bedingungen der, auch von den einzelnen Unternehmen ständig vorangetriebenen, internationalen, ja globalen Konkurrenz zählen primär Kosten, Produktivität und Innovationsgeschwindigkeit.

Möglicherweise liegen aber gerade in der internen Konkurrenz und Offenheit transnationaler Produktionsnetzwerke Ansatzpunkte zur Durchsetzung umweltpolitischer Ziele für besondere regionale und lokale Bedingungen. Dies kann bedeuten, daß in der Perspektive lokal operie-

render Unternehmenseinheiten verschärfte Umweltauflagen nicht nur - wie viele Unternehmen immer wieder betonen - als Restriktionen wahrgenommen werden, sondern durchaus auch ihre Potentiale erkannt werden. Indem sie nämlich ökologisches Denken für Produkt- und Prozeßinnovationen aufgreifen, können sie beispielsweise über dadurch verbesserte Absatzchancen der Produkte ihre Position innerhalb eines Netzwerkes sichern und ausbauen. Daher dürfte die netzwerkinterne Konkurrenz die unternehmerische Umweltorientierung eher beschleunigen denn hemmen und bisherige Barrieren in den Unternehmen überwinden helfen. Die umweltorientierten Innovationen könnten sich sogar über die lokalen Einheiten hinaus im transnationalen Produktionsnetzwerk insgesamt durchsetzen.

Auch darf die Sorge der „Global players“ um ihr eigenes Image nicht unterschätzt werden. Dies gilt insbesondere für ihre Position in Ländern, wo die Kunden auf Umweltfragen sensibel reagieren (wie beispielsweise gerade Deutschland). Eine umweltorientierte Strategie kann sich hier durchaus in wachsenden Umsätzen niederschlagen. Umgekehrt kann die Mißachtung von Umweltfragen, wie das Beispiel Royal Dutch/Shell mit seiner Bohrinself Brent Spar zeigt, zu großen Umsatzeinbußen führen.

Freilich bleibt Umweltpolitik zunächst hauptsächlich Handlungsmoment nationalstaatlicher Akteure, wobei sich deren Möglichkeiten grundlegend verändern. Die Globalisierung der ökonomischen Verhältnisse beschränkt fraglos traditionelle Handlungsfelder staatlicher Instanzen wie Finanz-, Wirtschafts- aber auch Sozialministerium zunehmend. Andererseits aber gehört Umweltpolitik zu jenen Politikfeldern - wie auch die Forschungs- und Bildungspolitik - mit denen ein substantieller Beitrag zur Verbesserung der vielgeschmähten Standortbedingungen geleistet werden kann (5). Nicht übersehen werden dürfen dabei aber auch die weiten und bislang besonders in Umweltfragen kaum genutzten politischen Handlungsmöglichkeiten auf der supranationalen Ebene der Europäischen Union. Denn unstrittig ist seit langem (6), daß das ökonomische Potential der Europäischen Union die Voraussetzung dafür sein könnte, den Zwängen der Globalisierung politisch wirksam entgegenzutreten und vor allem Standards für nachhaltiges Wirtschaften zu setzen, die von weltweiter Bedeutung sind.

Literatur

- 1) Deutsche Bundesbank: Bericht Mai 1996, Frankfurt
- 2) Vgl. hierzu zusammenfassend C.A. Bartlett, S. Ghoshal: Internationale Unternehmensführung. Campus, Frankfurt/New York 1990
- 3) Neuere empirische Befunde z.B. in: R. Schultz-Wild u.a.: Internationalisierung der Produktion - Neue Arbeitsteilung in transnationalen Netzwerken. Hekt. Ms., Forschungszentrum Karlsruhe/PFT 1997 (im Erscheinen)
- 4) Zuletzt z.B. A. Picot, R. Reichwald, R.T. Wigand: Die grenzenlose Unternehmung. Gabler, Wiesbaden 1996
- 5) K.-F. Ziegler, H. Schubert: Umweltprobleme der Zukunft - Plausible Zukunftsbedingungen für die industrielle Produktion im 21. Jahrhundert. In: B. Lutz u.a.: Produzieren im 21. Jahrhundert. Campus, Frankfurt/New York 1996, S. 69 - 102
- 6) So beispielsweise L. Thurow: Head to Head - The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America. Morrow, New York 1992, S. 67 ff

Der Autor

Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München/Büro Darmstadt, Privatdozent an der TH Darmstadt
Kontakt: ISF Büro Darmstadt, Karlstr. 63a, 64285 Darmstadt, Tel. 06151-293813

Weil Verantwortung sich auszahlt

investiert Ethik seit 1988 in eine lebenswerte Zukunft. Sie können Ihr Geld **ökologisch und sozial verträglich** anlegen.

- Ihre Vorteile:
- geringe Kosten
 - unabhängiger Anlageausschuß
 - erfahrenes Fondsmanagement
 - eigene Forschungsstelle
 - Mitsprachemöglichkeit der AnlegerInnen
 - gute Rendite
 - hohe Sicherheit

es Investment Kö

Ethik

Ethisches Investment Köln
 Seyengasse 2 • 50678 Köln
 Tel. 0221 / 32 52 72
 Fax 0221 / 3 31 83 83

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.