

Ausgangsüberlegungen zu einem neuen Forschungsprojekt Deutsche Standorte in globalen Wertschöpfungsnetzwerken

Die Überlegungen bilden den Ausgangspunkt eines neu gestarteten, von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekts mit dem Titel „Globale Komponenten“, das die Autoren gemeinsam mit Gary Herrigel (University of Chicago) durchführen.

Von Ulrich Voskamp und Volker Wittke

Viele Unternehmen mit Schwerpunkt in Deutschland haben in den letzten Jahren die Möglichkeiten der Globalisierung genutzt und eigene Aktivitäten außerhalb Deutschlands aufgebaut und erweitert. Neue Standort-Optionen insbesondere in Niedriglohnregionen wie Osteuropa, China oder Indien haben für sie die Landkarte industrieller Produktion größer und vielfältiger werden lassen. Für Standorte in Hochlohnländern wie Deutschland ist diese Entwicklung folgenreich. Sie finden sich nun eingebunden in globale Strukturen. Denn die neuen Möglichkeiten im Ausland werden von hiesigen Unternehmen zur Schaffung von transnationalen Produktions- und Innovationsnetzwerken genutzt: Es entstehen grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten, bei denen das Ensemble von funktional zusammengehörigen Innovations-

und Produktionsaktivitäten räumlich disparat über diverse Standorte und Regionen („global“) in verschiedenen Ländern, Kontinenten und Kulturen verteilt wird.

Wie sich diese Organisationsformen auf hiesige Standorte auswirken, darüber gehen die Einschätzungen seit Jahren weit auseinander. Während seit Beginn der neueren Globalisierungsdebatte die weitreichende Erosion des Produktionsstandorts Deutschland an die Wand gemalt wird, schwingt das



Pendel nun zurück: Erfahrungen mit transnationalen Systemen, so hört man, veranlassen die Unternehmen nun zur Zurückhaltung und Rücknahme von Verlagerungsentscheidungen. Bei aller Gegensätzlichkeit haben beide Positionen unseres Erachtens ein gemeinsames Manko: Sie beruhen auf vereinfachten Annahmen im Hinblick auf die Möglichkeiten bzw. Schwierigkeiten der Organisation globaler Wertschöpfungsketten. Diese Vereinfachungen führen dazu, dass relevante Entwicklungslogiken transnationaler Wertschöpfungsnetzwerke und relevante Möglichkeiten der Gestaltung auch für Hochlohnstandorte ausgeklammert und unterbelichtet bleiben.

Modularisierung und ihre Grenzen

In der Diskussion über die Entwicklung globaler Produktionsstrukturen gilt Modularisierung vielfach als der Schlüssel zur Nutzung von Niedrig-

lohnstandorten. Modularität kennzeichnet Wertschöpfungsketten, die sich leicht aufspalten, entkoppeln und verlagern lassen. Als Dreh- und Angelpunkt für eine weitreichende Verlagerung (vornehmlich von Produktionsaktivitäten) an Niedriglohnstandorte gilt dabei die Produktarchitektur. Die Annahme ist: Wo ein modularer Produktaufbau gelingt, dort stellt sich auch eine modulare, durch kodifiziertes Wissen leicht koordinierbare Struktur der „value chain“ ein, dort lassen sich auch deren Segmente (etwa Produktentwicklung und Produktion) sowohl organisational leicht aufspalten (Outsourcing) als auch geographisch leicht entkoppeln (Offshoring). Modulare Wertschöpfungsketten sind in ihrer Geographie tendenziell global und führen zur Erosion des Produktionsstandorts Deutschland.

Die empirische Forschung zu transnationalen Wertschöpfungsketten hat mittlerweile die Grenzen der Modularisierung aufgezeigt. Selbst hartnäckige Protagonisten räumen ein, dass sie nur in seltenen Ausnahmefällen wie in der PC-Industrie die Governance und die Geographie von Produktionssystemen so nachhaltig prägt. Und keineswegs sind modulare Wertschöpfungsketten im Begriff, zum hegemonialen Muster der Gestaltung transnationaler Produktionssysteme zu werden. Vielmehr wird immer deutlicher: Kennzeichen globaler Wertschöpfungsnetzwerke ist ihre hohe Fragilität und Störanfälligkeit. Dies gilt vor allem dann, wenn es um anspruchsvolle, variantenreiche, flexible und kundenorientierte Qualitätsproduktion geht. Die Schwierigkeiten und Probleme solcher Netze sind vielfältig – häufig geht international verteilte Produktion mit Qualitätsmängeln, Lieferproblemen, versteckten Kosten und Anlaufschwierigkeiten bei der Einführung neuer Produkte und Prozesse einher. Die Phänomene zeigen, dass – möglicherweise unter dem Druck der

Informationen zum Projekt

Titel: Globale Komponentenproduktion – Herausforderungen für deutsche Standorte in globalen Produktions- und Innovationsstrukturen der Zulieferindustrie

Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung

Projektteam: Prof. Dr. Gary Herrigel (University of Chicago), Ulrich Voskamp (SOFI), Prof. Dr. Volker Wittke (SOFI)

Laufzeit: 9/2009 bis 11/2011

Finanzmärkte – die Neigung stieg, einfachen Rezepten der Produktionsverlagerung an Niedriglohnstandorte zu vertrauen. Die Schwierigkeiten der Beherrschung globaler Netze wurden vielfach unterschätzt und ignoriert. Viele Unternehmen haben dafür viel Lehrgeld bezahlt.

Koordination transnationaler Systeme

Wenn Produktarchitekturen weniger modular geprägt sind und in höherem Maße integrierte Anteile aufweisen, lassen sich die entsprechenden Wertschöpfungsketten weniger leicht aufspalten und entkoppeln. Dies liegt darin begründet, dass Systeme mit integrierter Produktarchitektur, hohem Anteil von „tacit knowledge“ oder implizitem Wissen höhere Interdependenzen zwischen den Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette aufweisen. Entsprechend steigt der Koordinationsbedarf. Die Frage ist: Was bedeutet das für die Geographie dieser Produktionssysteme? Sind die Grenzen der Modularität gleichzeitig Grenzen der räumlichen Verlagerung? Wenden die Unternehmen sich wieder regionalen Produktionssystemen zu, um die Vorteile räumlich abgegrenzter, kollaborativer Produktionssysteme („industrieller Distrikte“) für Rückkopplungsprozesse und den Transfer von „tacit knowledge“ zu nutzen? Die Berichte über Rückverlagerungen könnten darauf schließen lassen.

Der Forschungsstand spricht allerdings nicht für eine Renaissance traditioneller regionaler Ökonomien. Vielmehr nutzen die Unternehmen transnationale Produktionsnetze auch für das weite Feld nicht modularer Produkte. Offenbar sind die Grenzen der Modularisierung nicht die Grenzen der Globalisierung. Es besteht keine lineare Relation zwischen der Reichweite von Modularisierung und Globalisierung – weder positiv noch negativ.

Für Hochlohnregionen ist dieser Befund ambivalent. Einerseits bedeutet er: Auch in Produktbereichen, die als globalisierungsresistent galten, greifen globale Produktions- und Innovationssysteme. Auch die Fertigung nicht modularer Produkte wird global neu aufgeteilt. Damit ist für Hochlohn-

standorte und die dort Beschäftigten das Feld der Gefährdung größer als vermutet.

Andererseits muss in diesen geographisch fragmentierten Wertschöpfungsketten das Problem der Integration gelöst werden, da es hier nicht durch Modularität entschärft wird. Wie die Unternehmen die neu entstehenden Integrationsprobleme lösen, ist für die Perspektive von Hochlohnstandorten in diesen Netzen relevant. Denn die Etablierung von globalen Produktionsnetzen ist mehr als nur die geographische Umverteilung einer insgesamt unveränderten Funktionsmasse. Es ist kein Nullsummenspiel der Verschiebung von Stufen und Funktionen von Wertschöpfungsketten im Raum (bzw. auf dem Globus). Vielmehr ändert sich die Funktionsmasse, weil die Nutzung von globalen Produktionsnetzen nicht gratis und mit Risiken verbunden ist. Dabei geht es um die Fähigkeit der Integration und Koordination globaler Produktion, um die Fähigkeit zum Wissenstransfer über große räumliche Distanzen, Zeitzonen, sprachliche und kulturelle Grenzen sowie institutionelle Differenzen zwischen nationalen Kapitalismen hinweg. Diese Aufgaben sind gewissermaßen der Preis für die Nutzung globaler Netze. Die These lautet: Bei der Beherrschung transnational verteilter Wertschöpfungsnetze können deutsche Standorte eine wichtige Rolle spielen – wenn sie ihre Funktions- und Aufgabenprofile anpassen.

Neue Aufgaben für Hochlohnstandorte?

Aus der geographischen Entkopplung von Funktionen innerhalb einer Wertschöpfungskette (insbesondere zwischen der Produktentwicklung an Hochlohnstandorten und den Massenproduktionsstandorten in Niedriglohnregionen) ergeben sich neue Optionen auch für Hochlohnstandorte. Denn wer die Kostenvorteile von Niedriglohnstandorten ernten will und sich

zu diesem Zweck geographisch verteilter Produktions- und Innovationssysteme bedient, der muss das System und seine Risiken beherrschen. Entscheidend ist: Das Koordinationsproblem muss anders bearbeitet werden als im Fall modularer Netze. In der Organisation dieser Integrationsleistungen, insbesondere der Organisation von Rückkopplungsschleifen und der Gestaltung von Interdependenzen über große Distanzen liegen für Hochlohnstandorte auch Möglichkeiten. Denn für die Beherrschung der Interdependenzen – für die funktionale Integration von geographisch dispersen Systemen – bieten Hochlohnstandorte gute Voraussetzungen. Räumliche Nähe zwischen Entwicklung und Fertigung fördert die Qualität dieser Rückkopplungen ebenso wie qualifizierte Beschäftigte in der Fertigung, die in der Lage sind, mit den Entwicklern zu kommunizieren und Fertigungs-Know-How für den Ent-



wicklungsprozess nutzbar zu machen. Diese, hier zu Beginn des Projekts zunächst noch thesenhaft formulierten Überlegungen zeigen, dass das Profil hiesiger Standorte in globalen Netzen keineswegs feststeht. Unterschiede mögen branchenspezifisch begründet sein, sie sind aber auch strategieabhängig und damit beeinflussbar. Dabei sind wichtige Fragen offen: Wie sehen Organisations- und Arbeitsstrukturen für Innovationszentren bzw. Pilotfabriken aus, die schnelle und sichere Rückkopplungs- und Transferprozesse ermöglichen? Wie verschieben sich Qualifikationsprofile und Tätigkeitsstruk-

Fortsetzung von S. 9

turen? Braucht es neue Vernetzungen mit externen lokalen/regionalen Akteuren? Offen ist aber auch: Wie stark beeinflusst das Produktdesign die Architektur von Wertschöpfungsnetzwerken?

In der Beantwortung dieser Fragen hat sich bislang keine „best practice“ etabliert – die Unternehmen probieren vielfach noch aus, wie sie die Architektur globaler Wertschöpfungsnetze

gestalten können. Das bedeutet auch: Es gibt Gestaltungsspielräume – Gelegenheiten, um die strategischen Potentiale hiesiger Standorte für das Funktionieren globaler Systeme ins Spiel zu bringen. Die Offenheiten in der Gestaltung globaler Netze bergen Möglichkeiten auch für betriebliche Akteure und Interessenvertreter, die Architektur und Funktionsweise globaler Netze zum Gegenstand von Politik und Gestaltung zu machen.

Für die Wissenschaft bedeutet das: Forschung über Entwicklung von Arbeit in Deutschland ist gut beraten, sich intensiver mit globalen Wertschöpfungsketten zu befassen. Es erscheint uns in diesem Zusammenhang vielversprechend, traditionelle arbeits- und industriesoziologische Zugriffe mit industriegeographischen Ansätzen und analytischen Zugängen aus der „global value chain“-Tradition zu verknüpfen.