

Internationalisierung – Industrieunternehmen werden globale Akteure

Gerhard Halder und Eike W. Schamp

Deutsche Unternehmen haben sich im Vergleich zu anderen Industrieländern erst spät internationalisiert. Seit Beginn der 1990er Jahre findet ein Aufholprozess statt, der vielfach aus nationalen Export-Champions global agierende Unternehmen macht. Große Unternehmen entwickeln ein weltweites System vernetzter Produktion, der Forschung und Entwicklung, des Vertriebs und weiterer Dienstleistungen. Mittelständische Unternehmen wachsen zu führenden globalen Wettbewerbern auf speziellen Märkten und werden kleine multinationale Unternehmen. Selbst kleine Unternehmen schließen sich zu global handelnden Netzwerken zusammen. Immer mehr deutsche Unternehmen nehmen durch derartige Strategien an der aktuellen Neuordnung der globalen Arbeitsteilung teil.

Die Internationalisierung eines Unternehmens ist ein risikoreicher Vorgang, bei dem sich auch die Arbeitsplätze in den deutschen Betriebsstätten nach Art und Umfang ändern. Die

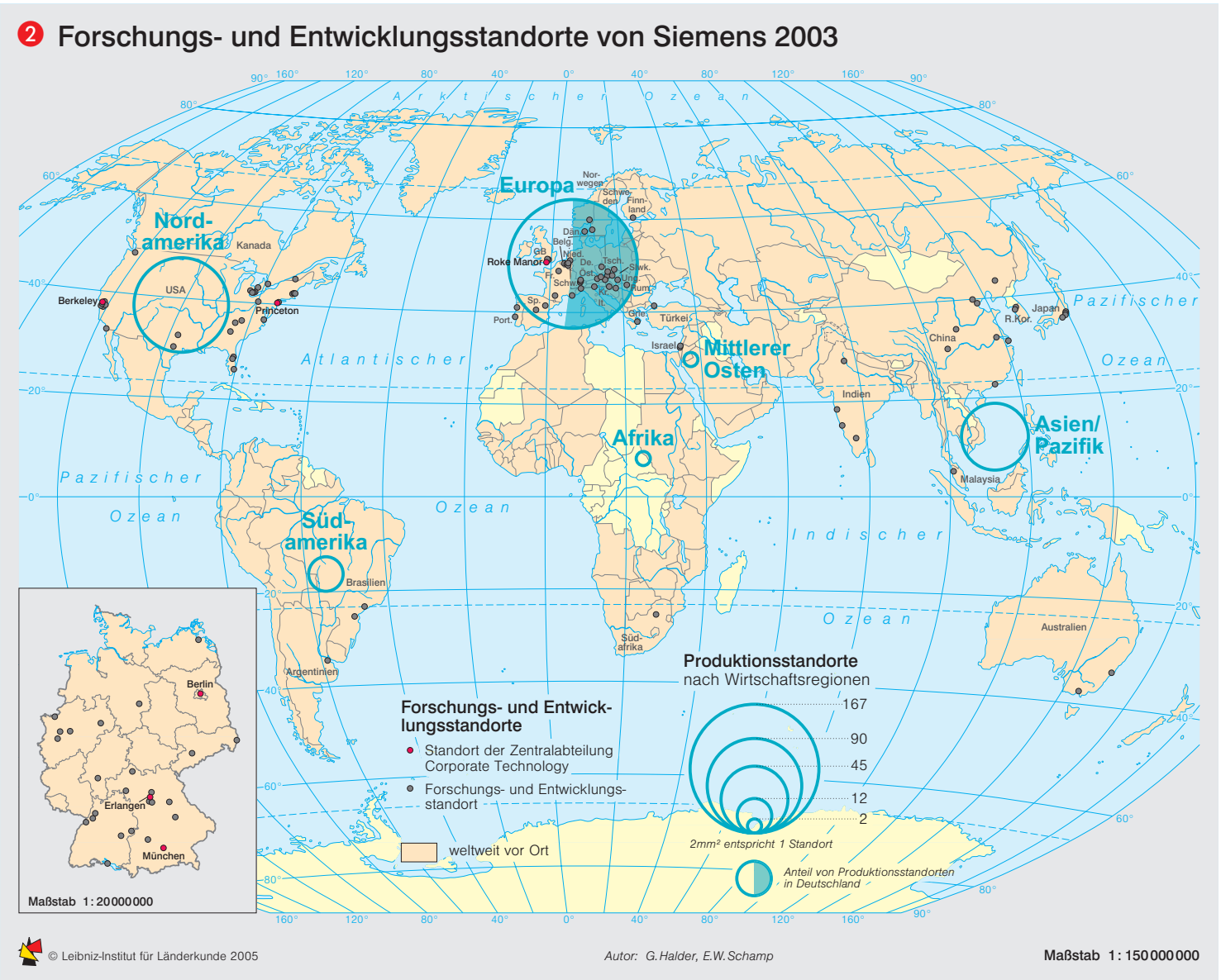
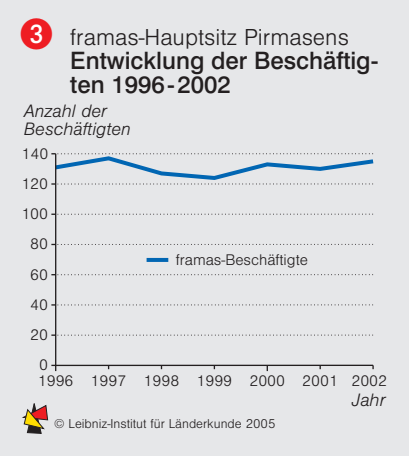
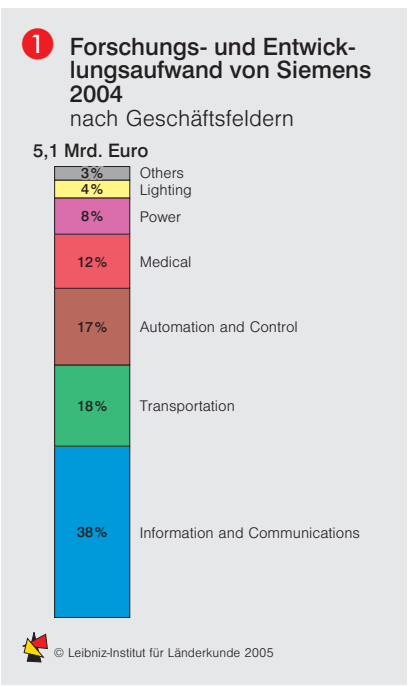
deutschen Standorte werden oft zu den Kompetenzzentren der neu organisierten internationalen Unternehmen. Die Hauptverwaltungen bleiben meist in Deutschland, die deutschen Stammwerke konzentrieren sich auf die Produktion von technisch anspruchsvollen Gütern hoher Qualität, und die Logistik sowie die Vertriebswege werden von Deutschland aus organisiert. Gering qualifizierte Arbeitskräfte sind in Deutschland oft die Verlierer, aber die Gewinner im Ausland.

Die Internationalisierung von Unternehmen ist ein langfristiger Prozess, der teils auf weit zurückliegenden Entscheidungen über Produkte, Prozesse und Märkte beruht (Pfadabhängigkeit), gelegentlich aber „plötzlich“ umgesetzt wird, weil ein Zeitfenster eine günstige Gelegenheit offeriert (*window of opportunity*). Drei Beispiele sollen diesen Prozess illustrieren: ein bekanntes Großunternehmen, das Jahrzehnte überwiegend exportierte, bevor es in den 1990er Jahren seine Standorte in Produktion, For-

schung und Entwicklung internationalisierte: Siemens; ein Mittelständler, der in den 1990er Jahren sehr schnell gewachsen ist und heute als Weltmarktführer auf seinem Gebiet zu den sog. *hidden champions* – d.h. den unbekannten Marktführern – gerechnet werden kann: Framas; und das Cluster von Tuttlingen – ein lokales Ensemble von größeren und kleinen Unternehmen im Segment anspruchsvoller technischer Produkte, das seine Rolle in der globalen Arbeitsteilung gegenwärtig neu bestimmt.

Siemens: globale Forschungsstandorte

Der Großkonzern mit weltweit mehr als 400.000 Mitarbeitern in Technologiefeldern von der Telekommunikation bis zur Medizintechnik wurde erst in den 1990er Jahren von einem „European Player“ zu einem wirklichen Global Player. In den zehn Jahren von 1994 bis 2004 hat die Gesamtzahl der Mitarbeiter um ca. 24.000 zugenommen, und immer noch sind ca. 40% in Deutsch-



land tätig. Für das Bestehen des Unternehmens auf verschiedenen Märkten wird technologisches Wissen, das in die Forschung und Entwicklung (F&E) fließt, immer wichtiger. Man holt es sich dort, wo es ist, im Ausland. Siemens ist mit 5,1 Mrd. Euro F&E-Aufwand im Jahr 2003 ein forschungsstarkes Unternehmen. In seinen 13 Geschäftsfeldern werden F&E-Aufwendungen vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien getätigt **1**. Die wichtigsten F&E-Zentren liegen mit etwa 50.000 Mitarbeitern (2004) in der sog. Triade – d.h. in Deutschland, den USA und Ostasien **2**.

Framas: ein Mittelständler wird global

Deutschlands Mittelstand ist vor allem von Industrien geprägt, die Investitionsgüter und Vorprodukte herstellen. Heute gehen viele Mittelständler ins meist europäische Ausland. Framas dagegen ist in etwa zehn Jahren ein wirklicher

Global Player geworden. Das Familienunternehmen wurde 1948 in der Schuhmetropole Pirmasens als Betrieb für Leisten aus Buchenholz gegründet und weitete in den 1970er Jahren die Produktion auf Kunststoffkomponenten für Sportschuhe (z.B. Hinterkappen, Brandsohlen) aus. Mit einem der deutschen Kunden, der sich in den 1980er Jahren zu einem weltweit führenden Sportschuhproduzenten entwickelte, wurde das Unternehmen zu einem globalen Exporteur. Als die europäische und amerikanische Sportschuhindustrie ihre Produktion in ost- und südasiatische Länder verlagerte, musste der Zulieferer seinen Kunden folgen. Framas wuchs aufgrund seiner Innovationskraft zu einem wichtigen Lieferanten für die Sportschuhindustrie in Asien. Obwohl vieles am Hauptsitz in Pirmasens entwickelt wird, wurde 1994 ein eigenes F&E-Zentrum in Pusan (Korea) gegründet 4. Die etwa 2700 Beschäftigten des Unternehmens verteilen sich auf asiatische Werke, die gegenwärtig noch sehr arbeitsintensiv fertigen, und das deutsche Stammwerk, das sich durch Know-how und Kapitalintensität auszeichnet. Am Stammwerk in Pirmasens blieb die Beschäftigung konstant 3. Hier sind die Hauptverwaltung, die zentrale Produktentwicklung und auch die Herstellung von Qualitätsprodukten konzentriert.

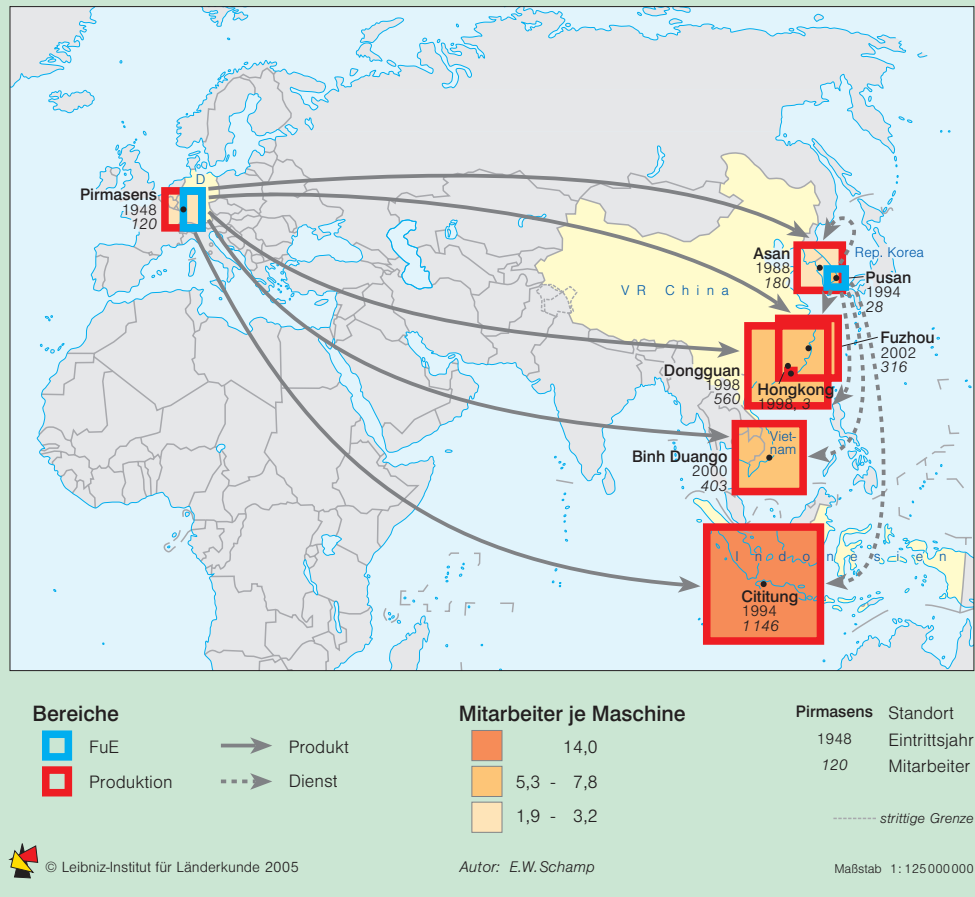
Kleinunternehmen im Cluster

Die Medizintechnik ist eine heterogene Branche mit einem breiten Produktspektrum, das von einfachen chirurgischen Vorrichtungen bis zu Elektrogrößgeräten wie Computertomographen reicht. In Tuttlingen besteht eine Konzentration von etwa 300 meist kleinen Unternehmen, die gemeinsam in der Produktgruppe der chirurgischen Instrumente einen Weltmarktanteil von etwa 50% halten. Weitere Produkte sind Endoskope und Implantate. Etwa 7000 Personen sind in diesem Cluster beschäftigt.

Schon vor dem Ersten Weltkrieg wurden in Tuttlingen zwei Drittel der deutschen chirurgischen Instrumente produziert, mehr als die Hälfte davon für den Export. Auf Grund seiner überragenden Bedeutung zog der Standort Kunden an, die bis in die heutige Zeit Einkaufsbüros in Tuttlingen unterhalten. Die letzten Jahrzehnte waren von einem tief greifenden Strukturwandel geprägt. Technische und medizinische Fortschritte führten zu neuen Behandlungsmethoden und Produkten, die Krise der öffentlichen Gesundheitsversorgung sowie der Markteintritt von Konkurrenzstandorten bewirkten einen wachsenden Preisdruck. Die größeren Unternehmen in-

vestieren deshalb seit den 1970er Jahren in neue Standorte in anderen Ländern, z.B. in Penang (Malaysia), Debrecen (Ungarn) und Nowy Tomysl (Polen), und bauen komplexe Lieferverflechtungen und Innovationsbeziehungen auf 5. In der Standortkonkurrenz gegen Solingen (Deutschland), Nogent sur Marne (Frankreich) und Sheffield (England) setzte sich Tuttlingen Anfang des 20. Jhs. durch, eine neue Konzentration entwickelte sich indes in Sialkot (Pakistan). Heute bestehen trotz der Konkurrenz vielfältige Produktionsverflechtungen, vor allem mit kleineren Unternehmen in Tuttlingen (Lohnveredelung). Die wichtigsten Märkte für medizintechnische Produkte sind die Vereinigten Staaten (Gesundheitsausgaben 2001 ca. 1400 Mrd. US \$), Japan (334 Mrd. US \$) und Deutschland (197 Mrd. US \$). Wachsende Märkte sind China und vor allem Indien. ♦

4 Standorte der framas-Gruppe 2004



5 Chirurgische Instrumente – Lieferverflechtungen und Innovationsbeziehungen 2003

