

Teil III

Integration in die europäischen Unternehmensnetzwerke

Durch die rasche Westintegration und Privatisierung haben multinationale Unternehmen eine prominente Rolle bei der Herausbildung der kapitalistischen Marktökonomie in Ostmitteleuropa und deren institutioneller Ausrichtung erhalten. Damit bekommt die Frage nach dem Muster der Integration ostmitteleuropäischer Tochtergesellschaften in transnationale Unternehmensnetzwerke sowie den Chancen auf eine technische und funktionale Mandatserweiterung (upgrading) einen im Vergleich zu anderen Konstellationen besonderen Stellenwert. Das Integrationsmuster beeinflusst die Notwendigkeit der Einbettung *in* und die Ansprüche *an* die institutionelle Umwelt; es ist für den Grad der Standortbindung und die Gestaltung der betrieblichen Arbeitspolitik der Tochtergesellschaften bedeutsam.

Im dritten Teil der Arbeit werden die Muster der Integration innerhalb der internen Netzwerke von Unternehmen mit deutscher Heimatbasis untersucht. Dabei stehen verschiedene Aspekte im Vordergrund: die Stabilität und Dynamik der Integrationsmuster, der Einfluss des Herkunftskontextes der Unternehmen auf diese Muster und die Rolle der Tochtergesellschaften als strategische Akteure.

Die Analyse soll erstens die These stützen, dass die Integration Ostmitteleuropas eine tiefgreifende Neuordnung der Wertschöpfungsketten innerhalb Europas beinhaltet, die mit dem EU-Beitritt noch nicht abgeschlossen ist, und zwar weil sie Teil der fortschreitenden Integration der europäischen Märkte ist und nicht einfach nur die Anbindung einer peripheren Niedriglohnregion darstellt. Bei dieser Reorganisation werden die Grenzen zwischen Zentrum und Peripherie in regional differenzierter Weise neu gezogen. Eine einfache Subsumtion Ostmitteleuropas unter einen „peripheren Kapitalismus“ scheint mir voreilig (vgl. Bohle 2002).

Kostenmotive spielen bei der Reorganisation der Produktionskapazitäten eine zentrale Rolle. Gleichwohl lässt sich die kostenmotivierte Produktionsverlagerung innerhalb Europas nicht mit einer klassischen „Niedriglohnkonstellation“ gleichsetzen, deren Kern eine arbeitsintensive Lohnveredelungsindustrie mit

niedrigen Ansprüchen an Technologie, Arbeitsinhalt und Qualifikation darstellt, die meist nur eine flüchtige Standortbindung eingeht und die institutionelle Einbettung auf den kleinsten möglichen Nenner beschränkt (etwa durch Sonderzonen außerhalb der Landesgesetzgebung). Anders als von Kritikern der klassischen Theorie nachholender Modernisierung vermutet, stellt die Integration am unteren Ende der Wertschöpfung für größere Unternehmen kein stabiles Muster dar, sondern erweist sich als ein Durchgangsstadium (Nuhn 1994; Kopinak 1996; Altvater/Mahnkopf 1993). Spätestens seit Ende der 1990er Jahre ist die Verlagerung einfacher Arbeitsschritte nach Tschechien oder Polen vor allem ein Phänomen von Klein- und Mittelbetrieben (KMU), bei denen organisationspezifische Gründe für eine solche Integration sprechen.

Zweitens lässt sich eine relativ rasche Mandaterweiterung bei Tochtergesellschaften größerer Unternehmen beobachten. Die Mandaterweiterungen, für die die US-amerikanische Lohnveredelungsindustrie an der Nordgrenze Mexikos mehrere Dekaden und „Generationen“ von Maquilas¹¹⁴ benötigte (Carillos/Hualde 1998), vollzog sich in Ostmitteleuropa innerhalb eines Jahrzehntes. Das sich dabei abzeichnende Integrationsmuster in die grenzüberschreitenden Unternehmensnetzwerke lässt sich treffend als *komplementäre Spezialisierung* beschreiben (Kurz/Wittke 1998). Bei diesem Muster ist nicht nur das Lohndifferential der Produktionsarbeiter/innen, sondern auch der Ingenieure als komparativer Vorteil von Interesse. Die Tochtergesellschaften in Ostmitteleuropa verharren hier nicht in der peripheren Position am unteren Ende einer eindimensional gedachten Wertschöpfungshierarchie, sondern übernehmen mehr und mehr Kompetenzen für ganze Produkte bzw. Produktsegmente, und zwar zunehmend für Produkte oder komplexe Komponenten im mittleren Preisbereich, die welt- oder europaweit vertrieben werden und an denen sich weitere Funktionen (Mandate) anlagern. Die Unternehmen, die dieses Integrationsmuster aufweisen, investieren, um zu bleiben.

Die Betonung der Kosten bedeutet keine Abkehr der deutschen Unternehmen von der Qualitätsproduktion. Im Gegenteil, der Erhalt des Qualitätsimages stellt einen der kritischen Aspekte der Reorganisation dar, der in der Anfangsphase vor allem durch extensive Kontrolle und weniger durch avancierte Arbeitsorganisationen abgesichert wurde. Insofern bleibt eine grundlegende Prämisse der Produktionsstrategien deutscher Unternehmen bestehen. Treffender ist von einer Verschmelzung von Qualitäts- und Kostenwettbewerb unter dem

114 Zur Kolonialzeit war der *maquila* der Anteil des gemahlten Korns, den der Müller einbehält. Dieses Verfahren wurde auf die in der Regel zollvergünstigte Lohnveredelung übertragen: „The U.S. companies provide the corn (for example, cut cloth or electronic components), Mexico keeps its portion (U.S. dollars changed into pesos for wages and production costs), and the assembled goods (garment or TVs or auto parts) return to the U.S.“ (Sklair 1993: [10]).

Paradigma des Qualitätswettbewerbs zu sprechen. Dabei wird die Bewegung der Produktion an der Heimatbasis in den kundenspezifischen und preisintensiven Qualitäts- und Hochtechnologiebereich weitergetrieben, während Ostmitteleuropa mehr und mehr von den technologisch „reifen“ (aber durchaus qualifikations- und kapitalintensiven) Produkten oder Komponenten im Standardbereich übernimmt. Insofern wurde nicht einfach die diversifizierte Qualitätsproduktion übertragen, sondern diese wurde stärker arbeitsteilig organisiert. Aber selbst bei einigen KMU mit *Low-Tech*-Produkten und verlängerten Werkbänken spielt das Qualitätsparadigma als Abgrenzungsstrategie zur asiatischen Billigkonkurrenz eine zentrale Rolle.

Drittens wäre es verfehlt, das beachtliche Tempo der Mandatserweiterungen *allein* auf die gestiegene Kosten- und Renditeorientierung der deutschen Unternehmen im Zuge der Erosion der koordinierten Marktökonomie auf der einen Seite und auf das Angebot an gut ausgebildeten Arbeitskräften als komparativen Vorteil Ostmitteleuropas auf der anderen Seite zurückzuführen. Unternehmen bilden Handlungsarenen aus, in denen Akteure von innen und außen mit verschiedenen, ja konfligierenden Interessen interagieren und in denen mikropolitische Auseinandersetzungen um die Muster der Integration und die Mandatserweiterung stattfinden. Die komplementäre Spezialisierung ist auch aus diesem Grund keine in Planspielen entworfene Top-down-Strategie, sondern ein emergentes Muster, auf das Management und Arbeitnehmervertreter an der Heimatbasis ebenso Einfluss zu nehmen suchen wie die Tochtergesellschaften. Komplementäre Spezialisierung stellt jedoch keine stabile *Win-Win*-Konstellation für beide Seiten dar, da sich Hoffnungen, die Verlagerung mit Produktionserweiterung durch neue Märkte zu verbinden, nicht erfüllen (nicht zuletzt, weil dann auch dort produziert wird). Sie erlaubt aber den Unternehmen, sich aus der Abhängigkeit von der Kooperation mit der Belegschaft an der Heimatbasis zu befreien, auf der die diversifizierte Qualitätsproduktion beruht.