

Verschärfter Wettbewerb  
fordert neue Strategien

# Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft

Michael Hüther

Die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbsdrucks und erschwert insofern die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen wirtschaften. Sie erweitert aber gleichzeitig über die Intensivierung der Arbeits- und Wissensteilung die strategischen Spielräume für Unternehmen. Neben der Produktion im Inland steht es den Unternehmen zunehmend offen, bestimmte Produktionsprozesse ins Ausland auszulagern oder von dortigen Lieferanten einzukaufen. Die Anzahl der Kooperationspartner und potenziellen Kunden wächst ebenfalls. Ein Unternehmen, das direkt oder indirekt vom globalen Produktverkehr betroffen ist und mit den Möglichkeiten des weltweiten Agierens lebt, muss daher klären, welche Strategien sich ihm durch die Globalisierung neu eröffnen, um unter den verschärften Bedingungen einer globalisierten Ökonomie konkurrenzfähig zu sein.

Eine Kritik an der globalisierten Marktwirtschaft lautet, die Unternehmen könnten sich durch jederzeitige Abwanderung jeglicher Verantwortung für ihren Standort entziehen. Doch jede Standortentscheidung eines Unternehmens bindet es für einen gewissen Zeitraum an einen Ort und verpflichtet es zumindest für diese Zeitspanne, an gesellschaftlichen Entwicklungen Interesse zu finden, wenn nicht gar diese aktiv zu gestalten. Grundsätzlich führen global vermehrte Optionen zu einer ernsthafteren Würdigung jedes einzelnen Standorts. Nichts ist mehr

selbstverständlich, weil es einfach nicht zu ändern ist. Was einerseits einen Zugewinn an Freiheit bedeutet, das wirkt andererseits freilich als Anpassungslast für staatliche Strukturen – für Gemeinwesen und Gemeinsinn.

## Treiber des Strukturwandels

Der weltweite Strukturwandel hat an Intensität und Dynamik stark zugenommen. Das Geflecht der Faktoren, die diesen Wandel antreiben, ist komplex. Eine Vielzahl von Faktoren wirkt sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite der Wirtschaft. Vier verschiedene Haupttreiber des Strukturwandels, der die einzelnen Branchen unterschiedlich trifft, lassen sich identifizieren.

Sowohl beim Konsum als auch auf der Produktionsebene ist ein Wandel hin zu (begleitenden) Dienstleistungen zu beobachten (Tertiarisierung). Auf der Produktionsebene fördern durch organisatorischen Wandel hervorgebrachte produktbegleitende Dienstleistungen die symbiotische Beziehung zwischen Industrie- und Sektoren. Industrieunternehmen lagern dabei die Erstellung der Dienstleistungen oft aus und konzentrieren sich auf ihre Kernaufgabe Produktion. Die wettbewerbsentscheidende Differenzierung des eigenen Angebots nach den Präferenzen der Kunden wird erst so kosteneffizient möglich. Dies ist für die deutsche Wirtschaft umso bedeutsamer, als der schlichte Kostenwettbewerb angesichts der Lohnkosten nicht zu gewinnen ist.

Der härtere internationale Wettbewerb schlägt sich in den Preisen nieder, wobei Industriegüter viel stärker betroffen sind als die international immer noch deutlich weniger gehandelten Dienstleistungen. Im Vergleich zu Industriewaren, wo Produktivitätsfortschritte wettbewerbsbedingt meist schnell in den Preisen weitergegeben werden (müssen), sind die Preisänderungen bei Dienstleistungen weniger häufig, höher und meistens nach oben gerichtet. Aufwertungen der heimischen Währung und lange Zeit im internationalen Vergleich hohe Arbeitskostenanstiege zwangen die deutschen Unternehmen zu hohen Produktivitätssteigerungen, die im industriellen Sektor per technischen Fortschritt und Automatisierung einfacher zu erreichen sind.

Beim Blick auf die Importquoten, also den Anteil der Importe an der Bruttowertschöpfung, zeigt sich erneut, dass die Industrie sehr viel stärker in den internationalen Handel eingebunden ist als die Dienstleistungswirtschaft: Während die Importquote im Bereich der Industrie 2005 bei 127 Prozent lag, betrug sie bei Dienstleistungen im gleichen Jahr lediglich gut sechs Prozent. Der Importdruck auf die Industrie ist also ungleich höher als der auf den Dienstleistungssektor. Niedriglohnländer üben enormen Konkurrenzdruck auf jene inländischen deutschen Industriebranchen aus, die vor allem homogene Güter produzieren, so dass der Preiskampf besonders intensiv ist.

Die einzelnen Branchen konnten unterschiedlich stark über ihre Anteile des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von der Internationalisierung und damit auch von einem möglichen höheren Wachstum der Auslandsmärkte profitieren. Die höchsten Anteile wiesen im Jahr 2006 die Kraftfahrzeugbranche und die Hersteller von Rundfunk- und Nachrichtentechnik auf. Die Absatzmärkte im Ausland ermöglichen es den Unterneh-

men dieser Branchen, ihre Stärken umfassender auszunutzen und zusätzliche Wertschöpfung am Standort Deutschland zu schaffen, auch wenn innerhalb internationaler Produktionsnetzwerke Waren möglicherweise mehrfach die deutschen Grenzen überschreiten.

## Wertschöpfungsketten im Wandel

Wie können deutsche Unternehmen auf die Herausforderung durch die fortschreitenden Verflechtungen der Weltwirtschaft reagieren, wenn sie im verschärften Wettbewerb Erfolg haben wollen? Welche Unternehmen bewältigen dies besonders gut? Es zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die ihre strategischen, wertschöpfungsintensiven Funktionen in Deutschland belassen und andere Unternehmensteile auslagern, besondere Erfolge zu verzeichnen haben. Diese Unternehmen wurden in einer gemeinsamen Studie des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft und Roland Berger Strategy Consultants identifiziert und als „Systemkopfunternehmen“ bezeichnet (Bundesverband der Deutschen Industrie, *Systemkopf Deutschland plus*, 2008, etwa 6000 Unternehmen wurden zu ihrem Internationalisierungsprofil, fast 3500 zum Thema „Erfolg, Netzwerke und Kooperationen“ befragt). Im Einzelnen verfolgen sie die folgenden Strategien:

Steigende *Spezialisierung durch Outsourcing* ermöglicht es den Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Sie lässt sich durch Vorleistungsquoten messen. In der Zeit vom Krisenjahr 1993 bis zum nächsten Krisenjahr 2001 stieg die Vorleistungsquote im gesamten verarbeitenden Gewerbe von knapp zweiundsechzig auf knapp siebenundsechzig Prozent an. Der markante Anstieg der Vorleistungsquote stellt eine strukturelle Reorganisation der Indus-

Die Zahl möglicher Standorte, Kooperationspartner und Kunden der Unternehmen in der modernen Welt wächst grenzenlos.

© picture-alliance/Sander, Foto: Christian Lohfink



trieunternehmen dar. Der gesamtwirtschaftliche Produktionsprozess wird serviceintensiver, und ein Teil der industriellen Wertschöpfung wurde zunehmend in Dienstleistungsfirmen ausgelagert.

Aufgrund ihrer Spezialisierung sind die Unternehmen darauf angewiesen, in leistungsfähigen, *marktkoordinierten Netzwerken* zu arbeiten. Sie suchen sich leistungsstarke, regionale Partner und integrieren sich in regionale Produktionsverbände sowie überregionale Wissensnetze. Überdurchschnittliche zweiundzwanzig Prozent der Systemköpfe arbeiten bei der Entwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen intensiv mit Lieferanten, Abnehmern und anderen Unternehmen zusammen. Dies stärkt auch die Systemkompetenz der Unternehmen: Mehr als die Hälfte der

Systemköpfe konnten den Lieferanteil an Wertschöpfungsketten ihrer Kunden in den letzten Jahren steigern. In einer Welt der zunehmenden Tertiarisierung werden erfolgreiche Unternehmen immer mehr zum *Anbieter kompletter Systeme*, wobei die gekoppelten Dienstleistungen oft von Drittfirmen erbracht werden.

Die Produktionsverlagerungen an andere Standorte trafen bisher weniger die Dienstleistungen als vielmehr die Industrie. Die Auslandsinvestitionen deutscher Industrieunternehmen haben insbesondere das Ziel, internationale Wertschöpfungsnetzwerke zu schaffen. Bei den Gliedern der Wertschöpfungskette, die zunehmend ins Ausland verlagert werden, beschränken sich Systemkopfunternehmen zumeist darauf, *arbeitsintensive, technologisch einfache oder operative Funktionen ins Ausland* auszulagern. Wertschöp-

funktionketten werden also nicht in Gänze verlagert, sondern zerlegt und neu gestaltet. Dies geschieht in hohem Maße: Die deutschen Direktinvestitionsbestände im Ausland zwischen 1990 und 2005 sind um fast 580 Prozent angestiegen. Die wichtigsten Zielländer für deutsche Direktinvestitionen sind die Länder der EU-15 und die USA, die in der Summe drei Viertel der deutschen Direktinvestitionen aufnehmen. Dort scheint die Erschließung beziehungsweise Durchdringung Investitionsmotiv zu sein. Asien und die neuen mittel- und osteuropäischen EU-Mitgliedsländer hatten 2005 einen Anteil von circa dreizehn Prozent.

Im Gegenzug bedeutet dies, dass Unternehmen unverändert ihre *Kernfunktionen im Inland* konzentrieren und stärken. Dies sind wesentliche strategische, hochwertige und damit humankapital- und wertschöpfungsintensive Funktionen wie die Unternehmenslenkung, Forschung und Entwicklung, Design, Marketing, Fertigungsplanung und Vertriebssteuerung. Je komplexer beziehungsweise qualifikationsintensiver die entsprechenden Tätigkeiten sind, desto seltener werden diese im Ausland durchgeführt. Weniger qualifikationsintensive Tätigkeiten werden dagegen häufig im Ausland angesiedelt – oder die Unternehmen kaufen entsprechende Vorleistungen bei ausländischen Zulieferern ein.

Durch diese komplementäre Funktionsteilung wird die Tatsache erklärbar, dass Auslandsinvestitionen und die Neuorientierung von Wertschöpfungsketten sehr häufig nicht zulasten inländischer Beschäftigung gehen. Im Gegenteil profitiert die Beschäftigung im Inland oft von den internationalen Aktivitäten. Nur Unternehmensfunktionen mit hoher Wertschöpfung haben in Deutschland Zukunft, denn diese Tätigkeiten sind weniger verlagerungsanfällig. Der Anteil derjenigen Unternehmen, die diese Funktionen auch im Ausland durchführen, liegt

unter zehn Prozent. Dieser Befund wird bestätigt, wenn man danach fragt, welche Tätigkeiten auf keinen Fall ins Ausland verlagert werden sollen. Im Bereich Planung und Personalmanagement geben rund dreißig Prozent der Systemkopfunternehmen an, dass diese Tätigkeiten keinesfalls verlagert werden, bei Forschung und Entwicklung zwanzig Prozent, beim Vertrieb hingegen nur zehn Prozent. Daraus folgt zwangsläufig ein Vorrang der *Innovation*. Erfolgreiche Unternehmen sind überdurchschnittlich forschungsaktiv und innovativ, zu diesem Zweckbeschäftigen sie besonders viel Personal in Forschung und Entwicklung. Als Ergebnis haben acht von zehn Systemköpfen in den vergangenen drei Jahren neue Produkte oder Prozesse eingeführt oder planen dies in der Zukunft. Davon sind die meisten aktive Innovatoren, das heißt, die Produktentwicklung ist überwiegend unternehmens- und nicht kundengetrieben. Die Wettbewerbsvorteile, die deutsche Unternehmen gegenüber dem Ausland haben, beruhen auf solchen Wissensvorsprüngen.

Systemkopfunternehmen haben einen höheren Umsatzanteil mit Marktneuheiten und mit Produkten oder Dienstleistungen, die in dieser Spezifikation nur von ihnen angeboten werden. Ihre Innovationen ermöglichen ihnen derartige *Differenzierungsstrategien*, die eine tragende Rolle für den Erfolg der Unternehmen spielen. Jeder vierte Euro in den erfolgreichen Systemkopfunternehmen wird mit solchen Produkten oder Dienstleistungen verdient, die es in dieser Spezifikation nur in diesen Unternehmen als Alleinstellungsmerkmal gibt. Bei vergleichbaren Unternehmen liegt dieser Anteil nur bei achtzehn Prozent. Funktionierende Netzwerke mit Lieferanten, Kunden und Wissensseinrichtungen sind in diesem Zusammenhang wichtig, denn sie versetzen die Unternehmen in die Lage, ihre Differenzierungsstrategie mit einer Konzen-

tration auf hochwertige Tätigkeiten zu realisieren. Oft geht diese Differenzierung mit einer *Technologieführerschaft* und hoher Flexibilität zu kundenspezifischen Problemlösungen einher.

Auf den Auslandsmärkten befinden sich deutsche Unternehmen eher in einem Technologie- und Innovations- als in einem Preiswettbewerb. Es ist daher folgerichtig, dass erfolgreiche Systemkopfunternehmen ihre *Kunden im Ausland* suchen und finden. Mehr als zwei Drittel dieser Unternehmen haben Auslandsgeschäfte. Bezieht man Unternehmen ohne eigenen Export ein, welche überwiegend an international tätige Kunden liefern, so sind sogar achtzig Prozent der Systemkopfunternehmen direkt oder indirekt internationalisiert.

Wie hoch ist der Anteil derartiger erfolgreicher Unternehmen in Deutschland? Knapp jedes fünfte größere Unternehmen ist ein Systemkopfunternehmen, zwei Drittel davon in der Industrie. Systemköpfe sind also fester Bestandteil der deutschen Wirtschaft und müssen im standortpolitischen Fokus stehen.

### Standortbindung und Standortverantwortung

Die Globalisierung vergrößert also durch eine wachsende Anzahl und Heterogenität der Marktteilnehmer den Handlungsdruck auf die Unternehmen, aber auch ihre Entscheidungsmöglichkeiten. Der Parameter Standort wird zunehmend breiter variierbar. Dies schwächt *ceteris paribus* die Bindung der Unternehmen an den Standort und in der Nachfolge tendenziell auch ihr Bemühen darum. Der Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen kann man sich – zumindest betriebswirtschaftlich – durch Standortverlagerung entziehen. In diesem Licht ist es besonders erfreulich, dass die deutschen Systemkopfunternehmen mit einer Strategie Erfolg haben, die Mut für den Standort Deutschland macht. Sie sind es,

die – durchaus aus Eigeninteresse – zukunftsfähige Arbeit für Hoch- und Normalqualifizierte in Deutschland sichern, Verantwortung für ihre regionalen Netzwerke und ihre lokalen gesellschaftlichen Entwicklungen wahrnehmen und in besonderem Maße in den Standort Deutschland investieren. Gerade die Vernetzung, die sich mit Blick auf die Produktdifferenzierung und die Sicherung der Innovationskraft als erfolgskritisch erweist, macht deutlich, dass Unternehmen in der Globalisierung nicht standortneutral agieren können. Ebenso wirkt die Notwendigkeit, hoch qualifizierte Menschen an das Unternehmen binden zu müssen, standortverpflichtend. An dieser Stelle ist eine Differenzierung wichtig: Etwa ein Drittel der Systemköpfe internationalisiert in hohem Maße. Die Auslandsproduktion ist hier überdurchschnittlich vertreten, und fast alle betrieblichen Funktionen könnten sie auch im Ausland durchführen. Sogar die Steuerungsfunktionen des Systemkopfs sind verlagerungsanfällig. Zwei Drittel der Systemkopfunternehmen betreiben hingegen weiterhin einen großen Teil ihrer Wertschöpfungsketten in Deutschland. Sie sind in der Produktion inlandsorientiert und schaffen viel Wertschöpfung und Beschäftigung im Inland, haben aber beim Absatz den Weltmarkt fest im Blick. Viele von ihnen sind stark in regionale Vorleistungsverbünde integriert und sichern über ihr Unternehmen hinaus Wertschöpfung in Deutschland. Diese Systemköpfe sind der Prototyp der Unternehmen, die ein „Plus“ für den Standort schaffen. So gilt: Die marktwirtschaftliche Ordnung muss durch die Globalisierung in keine Legitimationskrise geraten, wenn wir akzeptieren, dass Freiheit immer auch Störung der anderen bedeutet. Doch das ist national grundsätzlich nicht anders als international. Die Globalisierung trägt unseren derzeitigen wirtschaftlichen Erfolg.