

# Clustermobilität: Flexibilität trotz lokaler Bindungen

Frank Klobes

Die Verlagerung von Produktionsstandorten und Teilproduktionen in Billiglohnländer oder zumindest ihre Androhung ist eine Realität, mit der sich Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften nach wie vor auseinandersetzen müssen. Vor dem Hintergrund beschleunigter Globalisierung der Produktion und wachsender Technologisierung von Produkt und Produktionsprozessen gibt es seit Mitte der 1990er Jahre eine zunehmende Diskussion über die Bedeutung räumlicher und regionaler Aspekte für Produktionsstandorte. Im Fokus steht die wirtschaftliche Clusterbildung, das heißt die regionale Konzentration und symbiotische Vernetzung von wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Aktivitäten. Zunächst wurde vermutet, dass die Clusterbildung die Standortflexibilität einengt und so ein produktionsimmanentes Hindernis für unbegrenzte Verlagerungsabsichten darstellt. Doch die Unternehmen haben Strategien entwickelt, wie sie trotz regionaler Bindungen den Verlagerungsdruck aufrechterhalten können. Diese Strategien können unter dem Begriff der Clustermobilität zusammengefasst werden. Mit dieser Entwicklung setzt sich der Beitrag unter Heranziehung des Beispiels Volkswagen auseinander.

## 1

### Einleitung

Der Globalisierungsdiskurs wird beherrscht von der Diskussion über die Bedeutung lokaler Bindungen bei der Standortentscheidung von Unternehmen. Einerseits lösen sich Konzerne aus lokalen Zusammenhängen: Sie beziehen ihre Vorprodukte weltweit und verlagern ihre Produktionsstätten nach kurzfristigen Kostenkalkülen. Andererseits sehen wir in Branchen mit technisch komplexen Produkten und Produktionsprozessen (z. B. Autoindustrie, Maschinen- und Flugzeugbau) einen Trend zur wirtschaftlichen Clusterbildung. Die erste Phase einer Clusterbildung ist in der Regel die Ansiedlung von Industrieparks in der Nähe von großen Produktionsstandorten eines oder mehrerer Unternehmen. Die Notwendigkeit der Einbettung komplexer Produktion in lokale, hoch ausdifferenzierte Cluster, in denen SpezialistInnen unterschiedlicher Industrie- und Dienstleistungsbranchen sich gegenseitig anregen, ist in dem verschärften Innovationswettbewerb zu sehen. Ein solcher Trend wird als entscheidende gegenläufige Tendenz zur unbeschränkten weltweiten Standortverlagerung vermutet und die Arbeiten einiger Wissenschaftler legen entsprechende Schlussfolgerungen nahe (Hirsch-Kreinsen 1999; Storper 1997; Herzigel 2002; Prätorius 2002). Ohne Zweifel sei der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Entwicklung eines adäquaten Clusters beträchtlich, was eine Verminderung

der Flexibilität zur Produktionsverlagerung zur Folge haben könnte. Die Abhängigkeit des Unternehmens von der Region würde wachsen und seine Verlagerungsabsichten erschweren. Treffe dies zu, würde nicht nur das wirtschaftspolitische Machtverhältnis zu Gunsten der Regionen verschoben, sondern auch zu Gunsten der Beschäftigten. Gewerkschaften und Betriebsräte könnten die Ernsthaftigkeit von Drohungen, Produktion zu verlagern, hinterfragen.

Forschungen im Rahmen meiner Dissertation zu Produktionsstrategien und Organisationsmodi am Beispiel des Volkswagenkonzerns bestätigen jedoch diese Annahmen nicht (Klobes 2005).<sup>1</sup> Es ist zwar nicht von der Hand zu weisen, dass ein Bedeutungszuwachs der Regionen und eine Verstärkung regionaler Unternehmensstrategien zu beobachten sind, aber dies geht nicht zwangsläufig mit einer geminderten Flexibilität der Unternehmen zur Produktionsverlagerung einher. Der Tatbestand der Standortverlagerung muss um den Aspekt der Clustermobilität erweitert werden, was heißt, dass Unternehmen in der Lage sind, in begrenzter Zeit und mit überschaubaren Kosten industrielle Cluster zu verschieben, abzuschmelzen oder neue konkurrierende Cluster aufzubauen. Der Volkswagenkonzern verfolgte diese Strategie seit Anfang der 1990er Jahre, indem er bevorzugt in Osteuropa Parallelproduktionen mit einem entsprechenden Clusterumfeld aufbaute (Klobes 2005, S. 88/89, 200).

In den Abschnitten 2 und 3 dieses Beitrags sollen die unternehmensorganisatori-

schen und technologischen Gründe dargelegt werden, die eine wirtschaftliche Clusterbildung bedingen. Anschließend, in Abschnitt 4, werden die Möglichkeiten und Grenzen von Akteurshandeln im Hinblick auf die sozioökonomische Gestaltbarkeit von Regionen erörtert. Schließlich sollen am Beispiel der Standorte Wolfsburg und Bratislava des Volkswagenkonzerns Unternehmensstrategie und Akteurshandeln exemplarisch dargelegt und die These der Clustermobilität gestärkt werden.

## 2

### Unternehmensorganisatorischer Wandel und räumliche Auswirkungen

Die vertikale Desintegration von Unternehmen und die Netzwerkbildung bewirken zunächst eine Lockerung der territorialen Bindungen und eine geografische

<sup>1</sup> Im Rahmen meiner Dissertation zu „Produktionsstrategien und Organisationsmodi“ wurde die regionale Einbettung der Volkswagenstandorte Wolfsburg und Bratislava durch Forschung vor Ort und mit Hilfe zahlreicher Experteninterviews eingehend untersucht und hinsichtlich ihrer Bedeutung im Kontext der konzernweiten internationalen Arbeitsteilung analysiert.

Frank Klobes, Dr. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Personalreferent bei Volkswagen, Werk Kassel.  
e-mail: fklobes@web.de

Ausdehnung der verschiedenen Glieder der Wertschöpfungskette. Der technisch-wirtschaftliche Strukturwandel mit hocheffizienten Kommunikations-, Informations- und Logistiksystemen sowie der Internationalisierung von Märkten und Produktion führen zu einer stärkeren „Ortsungebundenheit“ von Unternehmen.

Im Bereich der Automobilindustrie führten Anfang der 1990er Jahre alle Konzerne das Global Sourcing ein – die weltweite Beschaffung von Zulieferteilen. Dies bewirkte tendenziell eine räumliche Auflösung der Zulieferbeziehungen. Die gestiegenen Anforderungen an die Zulieferindustrie in Form höherer Entwicklungskompetenzen und komplexerer Produkt- und Produktionsprozessbeherrschung lösten jedoch einen Konzentrationsschub innerhalb der Branche aus. Die finanziellen Aufwendungen für die Unternehmensmodernisierung und den Auf- und Ausbau von Entwicklungskompetenzen konnten die Zulieferer immer weniger allein schultern, insbesondere nicht vor dem Hintergrund eines erhöhten Preisdruckes seitens der Endfertiger mit entsprechend sinkenden Gewinnmargen. So kam es zu Firmenübernahmen, Fusionen, Allianzbildungen oder der gänzlichen Verdrängung aus dem Markt. Diese Entwicklung, verknüpft mit einer zunehmenden modularen Bauweise seitens der Endfertiger, blieb nicht ohne territoriale Auswirkungen. Es entstanden immer mehr lokale Netzwerke bestehend aus Endfertigern und Zulieferindustrie. Unter Letzteren befanden sich vor allem System- und Komponentenlieferanten (Ruigrok/Van Tulder 1995, S. 178f.; Ruigrok/Van Tulder 1998, S. 8f.). Sah es zunächst so aus, dass im Zuge der Globalisierung die Auflösung regionaler Bindungen der vorherrschende und nachhaltige Trend war, offenbarte sich nun in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, dass der unternehmensorganisatorische Wandel und die produkt- und produktionsspezifischen Anforderungen eine Aufwertung regionaler Wirtschaftsintegration verlangten.

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren, die aufgrund veränderter weltweiter Konkurrenz- und Marktbedingungen die Unternehmen veranlassen, neue territoriale Bindungen einzugehen. Abverlangt wird den Unternehmen

- eine höhere Flexibilität hinsichtlich Produktion und Arbeitskräften,
- eine breitere Produktpalette,

- eine beschleunigte Innovationsgeschwindigkeit,
- die Berücksichtigung unterschiedlichster Marktbedingungen in verschiedenen Ländern,
- eine Reaktion auf zunehmend differenzierte Nachfragestrukturen und Kundenpräferenzen.

Diese oftmals nur schwer kalkulierbaren Anforderungen lassen sich häufig besser durch neue territoriale Bindungen bewältigen (Hirsch-Kreins 1999, S. 118; Herrigel 2002, S. 226ff.). Mit der vielfach zu beobachtenden Konzentration auf Kernkompetenzen ist das Outsourcing von Aufgaben auf spezialisierte Firmen verbunden, die zur Wahrung von Flexibilität meistens in der Nähe angesiedelt sind oder sich dort ansiedeln. Diese „strategische Auftragsvergabe“ ist eine konsequente Externalisierung von Risiko, Unsicherheiten und Produktionskapazitäten (Amin 1992, S. 143).

So widersprüchlich und paradox es klingt, ist der wirtschaftliche Haupttrend der letzten 15 Jahre – die Globalisierung – einer der Beweggründe und Triebkräfte für eine, wenn auch veränderte, territoriale Wiedereinbettung der Unternehmen. Insofern induziert die globale Ausdehnung den gegenläufigen Trend der regionalen Einbindung. Bei der Umwandlung ihrer Produktionsanordnungen haben die Konzerne aus den erwähnten Branchen einen dynamischen Prozess der Entregionalisierung und Neuregionalisierung in Gang gesetzt, der durchaus zu einer Vertiefung des Unternehmensengagements in den Regionen geführt hat (Herrigel 2002, S. 232f.).

### 3 Technologischer Wandel und territoriale Auswirkungen

Neue digitale Technologien, insbesondere die Kommunikations- und Informationstechnologien, beeinflussen das Verhältnis Unternehmen – Region nachhaltig. Die elektronische Integration umfassender Geschäftsprozesse im Bereich Beschaffung, Logistik und Entwicklung überwindet lokale Gebundenheiten. Doch die Auswirkungen sind durchaus widersprüchlich. Zum einen haben sie zur Lockerung oder gar Auflösung der regionalen Integration (Entbettung) unternehmerischer Aktivitä-

ten beigetragen, ein Vorgang, der vor allem in den 1990er Jahren beobachtet werden konnte. Zum anderen befördern die IuK-Technologien den Bedeutungszuwachs des Faktors Zeit, die Technologisierung und den Komplexitätszuwachs von Produkt und Produktion. Wo der Austauschprozess komplexe und unsichere Aktivitäten beinhaltet, und dies ist bei technologischem Wissen der Fall, sind herkömmliche Märkte eine unzureichende Institution zur Verbreitung von Informationen, insbesondere von implizitem Wissen (siehe unten). Netzwerkstrukturen können die Unzulänglichkeiten des Marktes und die Rigidität vertikal-integrierter und hierarchisch-strukturierter Unternehmen überwinden (Morgan 1992, S. 151).

In diesem Zusammenhang erlangen *innovative Milieus* zunehmende Aufmerksamkeit. Sie stellen eine spezielle Form von lokaler/regionaler Netzwerkkonfiguration dar, in der die Region und nicht das Unternehmen der eigentliche Innovator ist. Insofern ist das innovative Unternehmen Produkt seiner Umgebung, die ihrerseits wichtige Quelle von Informationen und Wissen, von finanziellen Ressourcen und potenziellen Kooperationspartnern ist. In diesen Netzwerken ist die räumliche Nähe für regelmäßige persönliche Kontakte und informelle Beziehungen zwischen Kooperationspartnern von zentraler Bedeutung. Hier werden räumliche Bindungen zu einem stabilisierenden, flexibilisierenden und innovativen Element für Unternehmensnetzwerke (Genosko 1999, S. 148–149).

Innovationen werden zunehmend durch die Verfügbarkeit und Anwendung „schwer artikulierbaren Wissens“ (implizites Wissen oder Tacit Knowledge) angestoßen. Das Konzept des „impliziten Wissens“, entsprungen aus der Technologiediskussion der 1980er Jahre (Rosenberg 1982), geht davon aus, dass mehr Wissen vorhanden ist, als man mitteilen kann, und dass dieses nicht artikulierte Wissen dennoch von großer Relevanz in einem Entwicklungsprozess sein kann. Seiner Natur nach ist implizites Wissen nicht kodifizierbar und wird nicht dokumentiert. Man muss es sich über Beispiele und Erfahrungen aneignen, was räumliche Nähe der Akteure und persönliche Interaktion voraussetzt (Genosko 1999, S. 149–159). Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, die Existenz von universitären und wissenschaftlichen Einrichtungen und das

Vorhandensein von komplementären und verwandten Branchen sind notwendige, aber noch keine hinreichenden Bedingungen für die Schaffung eines „Innovationsmilieus“ (Prätorius 2002, S. 78) oder einer „Forschungs- und Wissensinfrastruktur“ (Widuckel 2002, S. 271). Hinzu muss eine kommunikative und reflexive, oftmals auch persönliche Vernetzung kommen, die eine Austauschfunktion für schwer artikulierbares Wissen bildet und somit die Innovations- und Lernfähigkeit dieser im wirtschaftlichen Cluster tätigen Unternehmen sicherstellen kann.

Ein gutes Beispiel für ein Innovationsmilieu stellt mit Fiat die Region Piemont dar, die sich in den letzten 20 Jahren von einer Automobilindustrieregion in eine Automobiltechnologieregion gewandelt hat. Sie zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die Ansiedlung von Firmen und deren Beziehungen untereinander so intensiviert wurden, dass lokal gebundenes Wissen geschaffen und, basierend auf einer endogenen Dynamik, als Entwicklungs- und Innovationsfaktor genutzt werden konnte (Enrietti 2002, S. 178–180). Während also eine primär auf Stückzahl abzielende Produktion, die auf standardisierter Technologie basiert, keine lokale Einbettung voraussetzt, benötigen nicht standardisierte Technologien, die Variantenvielfalt hervorbringen und wesentlich komplexer sind, tendenziell ein lokal integriertes Umfeld (Storper 1997, S. 32). Typische Branchen hierfür sind die Automobilindustrie, der Maschinen- und Flugzeugbau.

## 4

### Akteurshandeln und regionale Entwicklung

Territorien sollten nicht nur als Raum, der durch die Existenz von Ressourcen begrenzt ist, gesehen werden, sondern auch als eine Art und Weise, wie sich eine Gruppe von Akteuren bildet und ihre Aktivitäten die Organisation der Standorte und zugleich die Bedingungen für Kommunikation und für kollektives Lernen schaffen und durchsetzen (Perrin 1992; Benko 1996, S. 200). Für die Handlungsspielräume der einzelnen Akteure ist das Kräfteverhältnis zwischen ihnen zu beachten, denn daraus lassen sich Erfolgsaussichten und Tragfähigkeit der Handlungen bestimmen. Gehen wir davon aus, dass im Zuge der Glo-

balisierung der Unternehmensaktivitäten eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses innerhalb regionaler Industrieagglomerationen zu Gunsten der Großunternehmen stattgefunden hat (Köhler 2002, S. 125, 151), dann wären Initiativen der lokalen Politik ohne die engagierte Kooperation des jeweiligen Großunternehmens relativ fruchtlos. Diese Kooperation wird jedoch aufgrund der geschilderten „innerökonomischen Gründe“ der Großunternehmen für eine regionale Einbettung wahrscheinlicher. Die Gestaltbarkeit regionaler Politik wird begünstigt, wodurch neue Chancen entstehen, dass die Unternehmen selbst Verantwortung gegenüber der Region übernehmen (Mückenberger 2002, S. 23).

Im Kontext der gegenwärtigen Umbruchphase sieht *Holm-Detlev Köhler* die Machtverhältnisse und Akteursstrategien als die entscheidenden Größen für die Reorganisation der lokalen Produktionssysteme an. Regionen, die keine speziellen Anreize bieten und sich nicht den konkreten Bedürfnissen der Konzerne anpassen, drohen im Standortwettbewerb unterzugehen. Die erste wichtige Bedingung für lokale Politikgestaltung ist, Vertreter aus Unternehmen, Gewerkschaften, Wissenschaft und andere für die Region wichtige Akteure an einen Tisch zu bekommen. Dann liegt es letztlich an strategisch intelligenten Konzepten der lokalen Akteure, wie Unternehmensinteressen mit den eigenen Interessen in Einklang gebracht werden können (Köhler 2002, S. 150f.). Dabei ist es entscheidend zu bestimmen, welches die Ziele lokaler Akteursstrategien sind beziehungsweise sein können und welche Handlungsspielräume sich nutzen lassen. Ein großer Teil der Rahmenbedingungen ist global, europaweit oder auch national vorgegeben und kann kaum auf lokaler Ebene beeinflusst werden.

Allerdings gibt es auch Zielgrößen die lokal geprägt sind, wie der regionale Arbeitsmarkt, die Qualifizierung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die Bedingungen für Forschung, Entwicklung und Zulieferbeziehungen sowie die Gestaltung des allgemeinen Lebensumfeldes, z. B. Kultur, Freizeit- und Konsummöglichkeiten (Franz 1997, S. 303–306; Klobes 2005, S. 167ff.). Diesbezügliche Anforderungen der Unternehmer an die lokalen und regionalen Strukturen führen nicht zur Erosion von Bindungen, sondern lassen im Gegenteil die Kooperationsfähigkeit von Politik, Unternehmen und ge-

werkschaftlicher und betrieblicher Arbeitnehmervertretung anspruchsvoller werden. Die Entwicklung in der Automobilregion Belfort, Frankreich, bietet ein anschauliches Beispiel für kooperatives Akteurshandeln zwischen lokalen öffentlich-gesellschaftlichen Akteuren und denjenigen der Automobilindustrie (Peugeot und Zulieferindustrie). In den vergangenen 15 bis 20 Jahren wurden gemeinsame Projekte zur Realisierung von Zulieferparks geschaffen, aber auch eine längerfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsbehörden, Handelskammern, Universitäten, Gemeinden und Automobilindustrie zwecks sinnvoller Regionalentwicklung initiiert (Gwiazdzinski 2002, S. 196ff.).

Darüber hinaus werden Qualifikationsentwicklung und -fähigkeit zu einem immer wichtigeren Potenzial für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Dies schließt die Kompetenzentwicklung in den klassischen technischen Disziplinen wie Produktentwicklung, Verfahrenstechnik, Planung und Fertigung als auch in neueren Feldern wie Organisationsführung, Marketing und Prozessgestaltung ein. Alle diese Bereiche sind von einer intensiven Konkurrenz um die besten Fachkräfte geprägt, die neben attraktiven Arbeitsbedingungen auch ein attraktives lokales Lebensumfeld erwarten. Lokale Integrationsstrategien verfolgen nicht mehr die Verhinderung von Arbeitskräftekonkurrenz, sondern versuchen umgekehrt qualifizierte Expertinnen und Experten anzuziehen und regionale oder lokale Infrastruktur für weitere Qualifizierung zu schaffen. Die Entwicklung integrierter Lernnetzwerke durch Unternehmen und lokale/regionale Akteure kann die Grundlage für die notwendige Qualifizierung und den Erwerb von Lernkompetenzen schaffen (Widuckel 2002, S. 268ff.).

## 5

### Das Beispiel Volkswagen

Der Globalisierungsprozess und die intensivierte Konkurrenz zwangen die Unternehmen zur weltweiten Präsenz und zur Suche nach den besten Standorten. Insofern finden wir hier ein kapitalistisches Strukturelement vor, das die ursprünglichen regionalen Bindungen zunächst lockert beziehungsweise auflöst. Doch der

technologisch-organisatorische Wandel führte zu einem enormen Komplexitätszuwachs bei Produktentwicklung, Produkt und Produktionsprozessen sowie Zeitkompression in Bezug auf Produktentwicklung, Produktionsprozess und Kundenbeziehungen. Hinzu kommen zunehmend unbeständigere und segmentiertere Märkte und ein sich schnell veränderndes Kundenverhalten, dem mit Produktdiversifizierung und flexiblerem Produzieren begegnet wird, was den Komplexitätsgrad zusätzlich erhöht. Die Bewältigung dieser Unwägbarkeiten und Risiken erfordert aber dringend räumliche Nähe, was den Trend zur Clusterbildung fördert und die lokalen Bindungskräfte stärkt. Doch wie stark binden sich Unternehmen tatsächlich an ein lokales Umfeld und nehmen einen Machtverlust in Kauf? Diese Frage soll an dem Beispiel der Volkswagen AG genauer beleuchtet werden.

Die Volkswagenstandorte Wolfsburg und Bratislava zeigen sehr gut auf, wie das Unternehmen mit Hilfe öffentlicher Akteure und der Arbeitnehmervertretung regionale Umfelder schafft, die den geschilderten unternehmensorganisatorischen und technologischen Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft entsprechen. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass die Gesamtstrategie des Managements einen vermeintlichen Machtverlust gegenüber den Beschäftigten, Betriebsrat und Gewerkschaften aufgrund regionaler Gebundenheit, durch den Aufbau von Parallelproduktionsstandorten, die ebenfalls regional eingebettet sind, mehr als kompensiert hat.

In den 1990er Jahren reagierte der Volkswagenkonzern auf die Herausforderungen der globalen Produktions- und Innovationskonkurrenz in zweierlei Hinsicht. Zum einen baute er neue Standorte in Osteuropa auf und entwickelte dort industrielle Cluster. Zum anderen veränderte er in einer breit angelegten Kooperation mit lokalen öffentlichen Institutionen, der Stadt Wolfsburg und der Arbeitnehmervertretung die Standortbedingungen seines größten und fordistischsten Werkes in Richtung eines Mobilitätsclusters mit hoher Innovationskraft.

Das 1998 gestartete Projekt AutoVision lehnt sich an Konzepte zur wirtschaftlichen Clusterbildung an und verweist explizit auf die Entstehung des wirtschaftlichen Clusters Silicon Valley (Lüthje 2001), wobei im Gegensatz zu Silicon Valley, des-

sen Clusterkern die Computer- und High-Tech-Industrie darstellt, in Wolfsburg im Kern ein Automobilcluster entsteht. Darüber hinaus jedoch soll, durch den Aufbau neuer zukunftsweisender Geschäftsfelder (Mobilität, Freizeit, Gesundheit, Informationstechnologie) eine sich selbst verstärkende nachhaltige Clusterdynamik initiiert werden.

Das AutoVision-Konzept trägt den neuen Bedingungen und Notwendigkeiten der Globalisierung und Innovationsfähigkeit der Automobilwirtschaft Rechnung. Bei der Schaffung eines innovationsstarken Unternehmens und eines vor allem nach unten differenzierten Lohnumfelds rückt die Region als innovativer und integrativer Produktionsfaktor in das Zentrum der Entwicklungsanstrengungen. Die Region leistet die Vermittlung zwischen globalen Trends und lokal gebundenen und historisch gewachsenen Unternehmen und Unternehmensverbänden (Klobes 2005, S. 167ff.). Das AutoVision-Konzept ist zwar auf die Bedingungen des Standortes Wolfsburg zugeschnitten, aber in seiner Anlage als generelle Konzernstrategie auf die Herausforderungen der Globalisierung sowohl an deutschen als auch an ausländischen Standorten zu begreifen. So jedenfalls fasst es gerade die Arbeitnehmervertretung auf, die ein wesentlicher Akteur im Entstehungsprozess war (Widuckel 2003, S. 106). Dementsprechend werden ähnliche Ansätze wie in Wolfsburg mittlerweile in Brasilien, Südafrika, Kassel und Emden verfolgt. Für die Arbeitnehmervertretung ist die AutoVision-Strategie ein neues interessenpolitisches Handlungsfeld, das insbesondere zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung im regionalen beziehungsweise lokalen Umfeld von großer Relevanz ist. Aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung ist die Weiterentwicklung der Standort-Bindungspotenziale und die Integration in das Konzernnetzwerk ein neues zentrales Element sozialer Verantwortung eines international agierenden Unternehmens. Als „Gegengewicht zum Souveränitätsverlust durch die Globalisierung“ stellen die Bindungspotenziale die Basis dar, auf der Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmung Einfluss auf die strukturelle und inhaltliche Gestaltung der lokalen Integration des Konzerns und seiner Zukunftsentwicklung nehmen können (Widuckel 2003, S. 105f.).

Wird am Beispiel des Standortes Wolfsburg deutlich, wie das wirtschaftliche Um-

feld innerhalb weniger Jahre den neuen globalen Anforderungen durch eine Reorganisation angepasst werden kann, so verdeutlicht das Beispiel des Volkswagenwerkes Bratislava/Slowakei, wie ein Konzern in rund fünf Jahren (1997–2001) einen hochproduktiven und technologisch kompetenten Produktionsstandort einschließlich eines innovativen Zuliefer-, Logistik- und Wissenschaftsumfeldes neu etablieren kann (Klobes 2005, S. 125ff.).

1996 wurde in der Wolfsburger Konzernzentrale entschieden, den Standort Bratislava zu einem bedeutenden Standort der Automobilfertigung im Volkswagenverbund auszubauen. Mit massiven Investitionen von knapp 1 Mrd. € im Zeitraum 1996–2001 wurde die PKW-Fertigung nahezu verzehnfacht. Der fast parallele Produktionsanlauf des neuen Polo (2001) und des Geländewagens Touareg (2002), einer Neuentwicklung von Volkswagen sowie dessen Porsche-Bruders Cayenne (Karosserie), festigte die Position Bratislavas im Konzernverbund nicht nur als bedeutenden Produktionsstandort, sondern auch als Standort, der die Planungsfertigkeit, das qualifizierte Personal und das Know-how besitzt, komplexe und umfassende Produktionsabläufe zu bewältigen. Das Werk Bratislava wurde zu einem Drehscheibenwerk mit modernster Technologie und hoch flexibler Arbeitsorganisation entwickelt. Das Produktionssystem ist in der Lage, verschiedene Varianten des Polos und des Golfs mit ihren unterschiedlichen Plattformen auf einer Fertigungslinie zu produzieren (Typenflexibilität) (Klobes 2005, S. 135f.). Weitere Initiativen von Volkswagen Slovakia konzentrierten sich Ende der 1990er Jahre auf die Gestaltung eines adäquaten Zulieferumfeldes. So wurde die Errichtung eines Zulieferparks in unmittelbarer Nähe des Werkes nicht nur in Kooperation mit öffentlichen Akteuren und der Zulieferindustrie realisiert, sondern auch finanziell und personell unterstützt. Außerdem sichert sich Volkswagen Slovakia durch die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Universitäten des Landes und der Förderung automobilbezogener Forschungsprojekte wichtige Innovationen und Kompetenzen.

Neben dem Werk Bratislava hat Volkswagen in den 1990ern noch weitere Werke in Ostdeutschland und Osteuropa entsprechend auf- und ausgebaut: Chemnitz und Mosel 1990/91 (Motoren- und Fahrzeugfertigung), Poznan/Polen 1994 (Trans-

porter), Győr(Audi)/Ungarn (inzwischen größtes Motorenwerk des Konzerns), Polkowice/Polen (Motoren).

Der Volkswagenkonzern wird durch diese Parallelproduktion zu den traditionellen westdeutschen Standorten in die Lage versetzt, Produktion flexibel und verhältnismäßig kurzfristig zwischen den Standorten zu verschieben, trotz der Vertiefung von lokalen Bindungen der jeweiligen Werke im Sinne einer Clusterbildung. Diese neue Clustermobilität setzt vor allem die traditionellen westdeutschen Standorte unter erheblichen Konkurrenzdruck und stellt gegenüber der Arbeitnehmervertretung ein beträchtliches „Erpressungspotenzial“ dar.

## 6

### Fazit

Das Verhältnis des Globalen zum Regionalen/Lokalen, das sich in dem Verhältnis internationalisierter und global agierender Konzerne zu regionalen/lokalen Territorien ausdrückt, wird einer Neubestimmung unterzogen. Die digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien sind die Basis für die Integration über unbegrenzte Entfernungen hinweg und tragen somit zur Lockerung territorialer Bindungen von Unternehmen bei. Während aber der Globalisierungsprozess die Unternehmen zur weltweiten Präsenz zwingt, veranlasst der intensivierete Wettbewerb gleichzeitig die Unternehmen zur Suche nach den besten Standorten. Insofern finden wir hier ein kapitalistisches Strukturelement vor, das die territorialen Bindungen zunächst lockert.

Doch die Lockerung der territorialen Bindungen ist nur eine Seite der Medaille. Der technologisch-organisatorische Wandel führt zu enormem Komplexitätszuwachs bei Produktentwicklung, Produkt und Produktionsprozess sowie Zeitkompression in Bezug auf Produktentwicklung, Produktionsprozess, Kundenbeziehungen und Wissensgenerierung. Hinzu kommen zunehmend unbeständigere und segmentiertere Märkte und ein sich schnell ver-

änderndes Kundenverhalten, dem mit Produktdiversifizierung und flexiblerem Produzieren begegnet wird, was den Komplexitätsgrad zusätzlich erhöht. Die Bewältigung dieser Unwägbarkeiten und Risiken erfordert aber dringend räumliche Nähe und eine produktive regionale Einbettung als Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften.

Die Art des Produktes und die Größe und Branche eines Unternehmens sind von signifikanter Bedeutung dafür, inwieweit ein Unternehmen territoriale Bindungen lösen darf oder auf territoriale Einbettung angewiesen ist. Hinzu kommen Fragen der Verfügbarkeit von Beschäftigten und des erforderlichen Qualifizierungsniveaus. Es scheint, dass der Grad der regionalen Einbettung höher sein muss, je komplexer ein Produkt und sein Herstellungsprozess sind.

Die jeweiligen regionalen Handlungsstrategien und -möglichkeiten der Akteure sind in großem Maße von den vorhandenen Bedingungen und Interessenskonstellationen abhängig. Dort, wo die regionale Einbettung eines fokalen Unternehmens<sup>2</sup> zwingend notwendig ist, können die Hauptakteure, in der Regel lokale Regierungen, Unternehmensleitungen sowie gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungen, gemeinsam strategische Felder der Lokalisierungs politik bestimmen und je nach Ressourcenlage umsetzen. Lokalisierungsstrategien sind Risikominierungsstrategien für Unternehmen und Regionen und gleichzeitig Integrationsstrategien für das soziale Gefüge und die organisatorische und technologische Arbeitsteilung sowohl in der Region als auch innerbetrieblich. Somit ist die territoriale Einbettung nicht nur eine „normative Option“, sondern als eine „strategische Notwendigkeit“ für Unternehmen der fokalen und peripheren Wertschöpfungskette anzusehen (Mückenberger 2002, S. 28). Doch gleichzeitig ist das fokale Unternehmen darauf bedacht, die zunehmende Abhängigkeit von der Region machtpolitisch zu kompensieren, indem es fortwährend konkurrierende, alternative Regionen als Vergleichsmaßstab (Benchmark) heranzieht und somit die öffentlichen Akteure und die

Arbeitnehmervertretungen unter Druck setzt, die lokalen Standortbedingungen in ihrem Sinne weiter zu verbessern.

Vor allem Unternehmen der Automobilindustrie und der High-Tech-Industrie haben eine Reihe von konkurrierenden Industrie-Clustern geschaffen und sich somit in die Lage versetzt, die Bindungskräfte, die Abhängigkeiten von Regionalstrukturen und Gewerkschaften mit sich bringen, wieder zu lockern. Der Konkurrenzvorteil der Clusterbildung ist entkräftet. Es konkurrieren nun voll entwickelte, meist branchenspezifische Industrie-Cluster miteinander. Das Management nutzt diese Konstellation aus, um je nach Kostenfaktor die Produktion zwischen den Clustern zu verschieben. Dieses Mittel gewinnt besonders vor dem Hintergrund von Überproduktionskapazitäten und stagnierenden Produktionszahlen an Stärke. Es ist jedoch nicht nur das Ausspielen von bestehenden Clustern zu beobachten. Darüber hinaus sind immer mehr Unternehmen mit Hilfe anderer Akteure in der Lage, mit überschaubaren Mitteln in wenigen Jahren, an unterschiedlichen Standorten, neue, den Bedürfnissen des Unternehmens angepasste Umfeldbedingungen selbst zu schaffen oder bestehende entsprechend zu verändern (siehe Beispiel Volkswagen). Somit ist der Neuaufbau von Clustern eine reale Option für ein Konzernmanagement, die Beschäftigten und die Arbeitnehmervertretung vorhandener Clusterstandorte unter Druck zu setzen. Diese Clustermobilität führt zu einer Neubestimmung des Spannungsverhältnisses zwischen territorialer Bindungskraft und Verlagerungsoptionen eines Unternehmens. Die Clustermobilität verschärft die Standortkonkurrenz zusätzlich. Diese Erkenntnis wird in den regional-, industrie- und gewerkschaftspolitischen Debatten und Strategiebildungen nicht unberücksichtigt bleiben können.

<sup>2</sup> Ein fokales Unternehmen ist ein bedeutendes, im Zentrum einer Region stehendes Unternehmen, um das sich weitere Unternehmen, meistens Unternehmen der nachgeordneten, der so genannten peripheren Wertschöpfungskette, ansiedeln.

# LITERATUR

---

- Amin, A.** (1992): Big firms versus the regions in the Single European Market, in: Dunford, M./Kafkalas, G. (ed.), *Cities and Regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London, p. 127–149
- Benko, G. B.** (1996): Wirtschaftsgeografie und Regulationstheorie – aus französischer Sicht, in: *Geografische Zeitschrift* 3+4, S. 187–203
- Enrietti, A.** (2002): Die Autotechnologieregion Piemont: Struktur und Dynamik, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 171–185
- Franz, P.** (1997): Was kann die Stadt heute noch leisten? Integration, urbane Regimes und die Durchsetzbarkeit von Leitbildern, in: *Die alte Stadt* 4, S. 294–311
- Genosko, J.** (1999): Veränderte Raumbezüge in globalen Organisationen, in: Eckhardt, A. (Hrsg.), *Global Players in lokalen Bindungen*, Berlin, S.147–157
- Gwiazdzinski, L.** (2002): Das Territorium Belfort-Montbéliard und PSA Peugeot-Citroen, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 186–199
- Herrigel, G.** (2002): Großunternehmen und Regionen: Neue Formen des Engagements, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 226–239
- Hirsch-Kreinsen, H.** (1999): Regionale Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien, in: Schmidt, G./Trinczek, R. (Hrsg.), „Globalisierung“. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, *Soziale Welt, Sonderband* 13, Baden-Baden, S. 115–137
- Klobes, F.** (2005): *Produktionsstrategien und Organisationsmodi*, Hamburg
- Köhler, H.-D.** (2002): Lokale Vernetzung in der globalen Produktion am Beispiel der Automobilregionen, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 125–151
- Lüthje, B.** (2001): *Standort Silicon Valley. Ökonomie und Politik der vernetzten Massenproduktion*, Frankfurt/New York
- Morgan, K.** (1992): Innovating by networking: new modes of corporate and regional development, in: Dunford, M./Kafkalas, G., *Cities and Regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London, S. 150–169
- Mückenberger, U.** (2002): Globale Unternehmen und lokale Zeitpolitik, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 17–38
- Perrin, J. C.** (1992): Pour une révision de la science régionale. L'approche par les milieux. *Revue Canadienne des Sciences Régionales* 15, S. 155–197
- Prätorius, G.** (2002): Global Player und regionale Entwicklung: Auflösung – Hegemonie – Partnerschaft?, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 70–90
- Rosenberg, N.** (1982): *Perspectives on Technology*, Cambridge
- Ruigrok, W./Van Tulder, R.** (1995): *The Logic of International Restructuring*, London und New York
- Ruigrok, W./Van Tulder, R.** (1998): *European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex*, BRIE Working Paper 121, Berkeley
- Storper M.** (1997): *The regional World: territorial development in a global Economy*, New York, Guilford Publications
- Widuckel, W.** (2002): Global Player – Local Player: zwei Seiten einer Medaille, in: Mückenberger, U./Menzel, M. (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen, S. 267–272
- Widuckel, W.** (2003): *Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen*, Dissertation, TU Braunschweig