



**Forschungsstelle Osteuropa Bremen**  
**Arbeitspapiere und Materialien**

**Nr. 85 – Oktober 2007**

**Regimewechsel und Gesellschaftswandel in Osteuropa**

**Beiträge für die 15. Tagung junger Osteuropa-Experten**

**Veranstaltet von**  
**Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen**  
**Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde**  
**Europäische Akademie Berlin**

Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen  
Klagenfurter Straße 3, D-28359 Bremen  
Tel. +49 421 218-3687, Fax +49 421 218-3269  
<http://www.forschungsstelle-osteuropa.de>

## **Ausländische Tochterunternehmen zwischen zentraler Abhängigkeit und lokaler Selbstinitiative: Fallbeispiele aus der Automobilindustrie in Polen<sup>1</sup>**

Wenn Unternehmen neue Märkte erschließen wollen, Produktions- und Lohnkosten zu senken versuchen und sich um die Flexibilisierung des Faktors Arbeit bemühen, dann tun sie das häufig über die Gründung von Tochterunternehmen, Niederlassungen und Filialen im Ausland. Allen drei Investitionsformen ist auf den ersten Blick ihre hochgradige Abhängigkeit vom Mutterkonzern gemein, die sich etwa in der Verpflichtung äußert, Gewinne an die Zentrale abzuführen und sich dieser in strategischen und operativen Entscheidungsfragen unterzuordnen. In Polen sind seit der politischen und ökonomischen Öffnung des Landes in den späten 1980er Jahren eine Vielzahl von ausländischen Tochterunternehmen gegründet worden. Dabei handelt es sich sowohl um Neugründungen von Standorten (*greenfield investments*; in 58 % der Fälle) als auch um Joint-Ventures (25 %) und Übernahmen von zur Privatisierung freigegebenen Staatsbetrieben (*brownfield investments*; 17 %; vgl. PAIZ 2006). Mehr als 100 Milliarden US-Dollar an ausländischen Direktinvestitionen sind seit Beginn der marktwirtschaftlichen Transformation nach Polen geflossen, ein Drittel davon in die Industrie (vgl. UNCTAD 2006). Eine wichtige Empfängerbranche ist die Automobilindustrie, die auf der Suche nach kostengünstigen, zu den westeuropäischen Kernmärkten benachbarten Standorten in Polen, Tschechien, der Slowakei, Ungarn und weiteren mittel- und osteuropäischen Ländern fündig geworden ist. Allein in Polen sind mit Fiat, General Motors und Volkswagen drei Automobilhersteller, die vor Ort Fahrzeuge produzieren. Hinzu kommen Motoren- und Getriebefertiger und mehrere Hundert Automobilzulieferer (vgl. Karte).

Mit der angesprochenen hochgradigen Abhängigkeit von ihren Konzernzentralen sind ausländische Tochterunternehmen allerdings nur unzureichend beschrieben. Transnationale Unternehmen, so die These dieses Beitrags, lassen sich zwar über ihr hierarchisch organisiertes Netzwerk aus räumlich verstreuten Unternehmenseinheiten charakterisieren, jedoch zeigen Beispiele aus der polnischen Automobilindustrie, dass dezentral für das lokale Werksmanagement durchaus Handlungsspielräume etwa beim Einwerben von zusätzlichen Unternehmenskompetenzen bestehen (vgl. Winter 2007). Kompetenzen, nachfolgend verstanden als Zuständigkeiten und Handlungsrechte, verteilen sich beispielsweise bei Volkswagen Nutzfahrzeugen zwischenstandörtlich wie folgt: Der Vorstand der Nutzfahrzeugsparte in Hannover gibt in Abstimmung mit der Konzernzentrale in Wolfsburg die zentrale Geschäftsstrategie, die Auswahl der Produktpalette und Prozesstechnologien sowie die Festlegung der konzernweiten Standards (Qualitätsmanagement, Just-in-Time-Produktion etc.) für das polnische Tochterwerk in Poznań (Posen) vor. Zugleich verfügt Volkswagen Poznań über erweiterte Handlungsrechte etwa beim Aufbau lokaler Netzwerke zu Forschungseinrichtungen, Zulieferern und Dienstleistern und bei der Auswahl, Schulung und Weiterbildung des standörtlichen Personals. Auch bestehen Möglichkeiten, über die Teilnahme an Ausschreibungen des Konzerns oder von Fremdfirmen und das Verteidigen eigener Projektvorschläge vor dem Investitionsausschuss in Deutschland, zusätzliche Aufgaben für den Standort zu akquirieren (vgl. Tregaskis 2003). So entwickelte die Gießerei von Volkswagen Poznań gemeinsam mit der Technischen Universität der Stadt ein spezielles Werkzeug, mit dem Aluminiumlenkgehäuse durch die

1 Die diesem Beitrag zugrunde liegenden empirischen Daten sind zwischen Frühjahr 2005 und Sommer 2006 mittels qualitativen Leitfadenterviews mit Führungskräften der Automobilindustrie in Deutschland und Polen erhoben worden. Die Auswertung erfolgte über eine qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Gläser/Laudel 2004). Die Forschungsaktivitäten sind eingebettet in das DFG-Projekt »Kompetenzerwerb in Tochterbetrieben internationaler Unternehmen – das Beispiel der polnischen Automobilindustrie« (Laufzeit: 2004–2007), das am Wirtschafts- und Sozialgeographischen Institut der Universität zu Köln angesiedelt ist.

Verringerung der Fertigungszeit kostengünstiger in der Gießerei hergestellt werden können (vgl. Winter 2006a: 48f.). Auf diese Weise gelang es der Unternehmenseinheit, neben Fertigungsaufgaben auch Kompetenzen bei der Werkzeugentwicklung und -konstruktion zu erlangen und damit den Anteil der standörtlichen Wertschöpfung und Wissensintensität zu erhöhen.

Karte: Standorte der Automobilhersteller in Polen



## Einflussfaktoren für Kompetenzveränderungen in polnischen Tochterunternehmen

Beeinflusst werden Tochterunternehmen beim Einwerben von Kompetenzen durch verschiedene Faktoren: Da ist einerseits die globale Konzernstrategie zu nennen, die die zwischenstandörtliche Kompetenzaufteilung festlegt und den Spielraum über die Vergabe von Mandaten für ihre Tochterunternehmen formal absteckt (vgl. Birkinshaw/Morrison 1995). Inwieweit Tochterunternehmen durch Eigenengagement und lokale Lernprozesse Grenzen überschreiten und aufgrund einer positiven Geschäftsentwicklung dabei Unterstützung von der Konzernleitung erhalten, ist darin nicht berücksichtigt (vgl. Johansen 2007). Andererseits wird das Einwerben von Kompetenzen durch die Marktbedingungen determiniert. Fragen im Falle von Zulieferunternehmen lokale Kunden wie Automobilhersteller etwa nach einer Beteiligung des Tochterunternehmens an einer Produktpassung oder der Erhöhung des Liefervolumens, so bietet das ebenfalls Möglichkeiten für eine Erweiterung des Kompetenzportfolios des Tochterunternehmens. Der Automobilzulieferer Bosch beispielsweise, der nahe Wrocław (Breslau) Bremskraftverstärker, Scheiben- und Trommelbremsen produziert, hat über eine Zusammenarbeit mit Fiat Auto Poland (in Tychy) über die Fertigung hinausgehende Tätigkeitsbereiche erschlossen. So war die polnische Bosch-Tochter

an Anpassungsentwicklungen und produktionsvorbereitenden Abstimmungen beim Bremssystem des in Polen gefertigten Fiat Panda beteiligt. Auch in diesem Fall erweiterte ein Produktionsbetrieb sein Spektrum um wissensintensive Tätigkeiten, indem es auf die Nachfrage des lokalen Marktes eigeninitiativ – mit zentraler Zustimmung – reagierte.

Kompetenzen werden folglich nicht nach einem festen hierarchischen Schema zwischenstandörtlich aufgeteilt, sondern unterliegen einer Beeinflussung durch konzerninterne und marktliche Faktoren. Darüber hinaus sind es die lokalen institutionellen Rahmenbedingungen am Investitionsstandort, die determinierend auf die Entwicklung des Tochterunternehmens einwirken (vgl. Dicken/Malmberg 2001: 347). So hängt die Kompetenzausstattung von der Aktivität des Managements ab, Konzernweisungen lediglich rezeptiv hinzunehmen oder durch eigene Projektideen, Netzwerkbildungen und ortsgebundenes Engagement an der standörtlichen Entfaltung zu arbeiten. Auch wirken Anspruchsgruppen wie Gewerkschaften auf die Werksentwicklung ein, indem sie etwa über den Kampf um Arbeitsplätze und Folgeaufträge Kompetenzportfolios zu erhalten oder zu erweitern versuchen. Nationale Regierungen und regionale Verwaltungen können durch finanzielle Anreize (Steuerbefreiung, Investitionsbeihilfen), technischen Infrastrukturausbau und politische Instrumente (sektorale Förderungen wie die Regulierung von Gebrauchtwagenimporten) zusätzliche Impulse für eine positive Standortentwicklung und den Zuwachs von zentral delegierten und dezentral erworbenen Kompetenzen unterstützen.

## Polnische Tochterunternehmen zwischen Abhängigkeit und begrenzter Unabhängigkeit

Allerdings handelt es sich hierbei nicht um einen idealtypischen Wachstumsprozess von Unternehmenskompetenzen, an dessen Ende ein hoch »kompetentes« Tochterunternehmen stehen muss. Beispiele aus der polnischen Automobilindustrie zeigen, dass sich das Kompetenzportfolio von Standorten ebenso verringern oder infolge von Werksschließungen und Produktionsverlagerungen auch auflösen kann. So baute der Automobilhersteller Ford Mitte der 1990er Jahre im hundert Kilometer nordwestlich von Warschau gelegenen Płock (Plotzk) zunächst ein Werk für die Fahrzeugendmontage mit rund 450 Beschäftigten auf. Vier Jahre später erfolgte inmitten der konzernweiten Restrukturierung die Werksschließung. Bei Volkswagen Poznań kam es zudem jüngst zu einer Rückverlagerung von in Polen gefertigten Einheiten des Transporters, um auf diese Weise das deutsche Werk in Hannover besser auslasten zu können und dem polnischen Standort Kapazitäten für eine neue Version des lokal gefertigten Lieferwagens einzuräumen (vgl. Winter 2006b: 190f.). In beiden Fällen lag die Entscheidungsmacht für die dezentrale Kompetenzausstattung an zentraler Stelle, was der branchenüblichen Aufgabenteilung entspricht. An dieser Stelle endet nämlich der Handlungsspielraum für Tochterunternehmen, die sich durch eine positive Geschäftsentwicklung und den Aufbau lokaler Netzwerkbeziehungen empfehlen und über Selbstinitiative Kompetenzzuwächse erfahren können. Die Grundstrukturen eines räumlich diversifizierten Unternehmens werden durch veränderte Rollenmuster und Mandatserweiterungen nicht ausgehebelt. Nach wie vor bleiben Abhängigkeitsmuster bestehen, wenn es um konzernweite Entscheidungen geht, um die strategische Ausrichtung eines Geschäftsbereichs oder eines Tochterbetriebs und die Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Konzernstandorten. Was allerdings in Beiträgen zur hierarchischen Organisationsstruktur transnationaler Unternehmen bisweilen vernachlässigt wird, ist der Hinweis auf die Individualität und Diversität der Tochterstandorte, die sich in Abhängigkeit von Konzern, Markt und institutionellem Umfeld der Zielregion zwischen hochgradig abhängigen Weisungsempfängern und weitgehend unabhängig von zentralen Entscheidungen geführten Unternehmenseinheiten bewegen.

## Literatur

- Birkinshaw, J. M. & Morrison, A. J. (1995): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 4, pp. 729–753
- Dicken, P. & Malmberg, A. (2001): Firms in Territories: A Relational Perspective. In: *Economic Geography*, Vo. 77, No. 4, pp. 345–363
- Gläser, J. & Laudel, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (=UTB 2348)*. Wiesbaden
- Johansen, T. (2007): Under what conditions do subsidiaries learn? In: *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 181–195
- PAIZ (Polish Information and Foreign Investment Agency) (2006): *The Automotive and Transport Equipment Sector in Poland*. Warsaw
- Tregaskis, O. (2003): Learning networks, power and legitimacy in multinational subsidiaries. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 431–447
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2006): *World Investment Report 2006, Country Fact Sheet Poland*. Geneva
- Winter, J. (2006a): Kompetenzerwerb in der Automobilindustrie. Das Beispiel Volkswagen Poznań (Polen). In: *Geographische Rundschau*, Jg. 58, H. 4, S. 46–52
- Winter, J. (2006b): Kompetenzaufteilung in konzerninternen Netzwerken der Automobilindustrie. Chance für Standort und Region? In: *Berliner Debatte Initial*, Jg. 17, H. 1/2, S. 186–198
- Winter, J. (2007, in press): Spatial Division of Competencies and Local Upgrading in the Automotive Industry: Conceptual Considerations and Empirical Findings from Poland. In: Tamasy, C. & Taylor, M. (eds.), *Globalising worlds: Geographical perspectives on new economic configurations*. Aldershot