

Dörrenbächer, Christoph

Book Part — Digitized Version

Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen: Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dörrenbächer, Christoph (2003) : Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen: Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn, In: Christoph Dörrenbächer (Ed.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen: Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, ISBN 3-89404-233-8, Edition Sigma, Berlin, pp. 151-171

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122596>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen

Heimat-, Gast- und Drittlandeffekte am Beispiel deutscher Investitionen in Ungarn¹

Christoph Dörrenbächer

Einleitung

In Abgrenzung zu verschiedenen Autoren der Managementliteratur, die multinationale Unternehmen als vom Ursprungsland losgelöste, selbstreferentielle Einheiten transnationalen Typs betrachten (z.B. Bartlett/Ghoshal 1989), betonen Ansätze der institutionellen Politischen Ökonomie² die starke Prägung multinationaler Unternehmen durch ihre nationale Herkunft. Diese anderenorts als *Country-of-Origin*-Effekt bezeichnete Prägung wird auch für die in großen multinationalen Unternehmen nahezu täglich stattfindenden grenzüberschreitenden Transfers von Produktionstechnologie und Arbeitsbeziehungen angenommen. Während die Existenz solcher *Country-of-Origin*-Effekte bei vielen multinationalen Unternehmen kaum in Abrede gestellt werden kann, ist bislang die Frage offengeblieben, wie homogen solche Effekte vor dem Hintergrund großer Unterschiede und Veränderungen an den Heimatbasen multinationaler Unternehmen sind. Weiterhin stellt sich die Frage, welche anderen Einflüsse bei grenzüber-

-
- ¹ Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen des Projekts „Exogenous Influences in Path Dependent Transformation Processes: The Effects of German FDI on Work Organisation and Labour Relations in Hungary“, das von 1999 bis 2002 von der Volkswagen-Stiftung gefördert wurde, sowie auf Ergebnissen eines derzeit noch laufenden Projekts am WZB mit dem Titel: „Der internationale Transfer von Produktionsmodellen in multinationalen (Dienstleistungs-)Unternehmen“. Der Autor dankt den genannten Organisationen, allen Interviewpartnern sowie den Kollegen des zuerst genannten Projekts, M. Fichter, L. Neumann, A. Toth, für ihre Unterstützung. Ein besonderer Dank für vielfältige inhaltliche Hinweise und Kritik geht an M. Wortmann, der bis April 2001 ebenfalls Mitarbeiter des erstgenannten Projekts war.
 - ² Gemeint sind hier u.a. der *Varieties-of-Capitalism*-, der *Effet-Sociétal*- und der *National-Business-Systems*-Ansatz.

schreitenden Transfers in multinationalen Unternehmen wirksam sind und welche Bedeutung diese haben.

Diesen Fragen wird im vorliegenden Beitrag am Beispiel einer empirischen Untersuchung der Aktivitäten deutscher multinationaler Unternehmen in Ungarn nachgegangen. Nach einer kurzen Diskussion einiger zentraler Annahmen institutionalistischer Ansätze zur Internationalisierung von Unternehmen und einigen grundsätzlichen Bemerkungen über den internationalen Transfer von Produktionsmodellen in multinationalen Unternehmen wird zunächst die Frage aufgegriffen, ob es überhaupt ein gemeinsames deutsches Produktionsmodell gibt, das als Referenz für internationale Transfers deutscher multinationaler Unternehmen gelten kann. Dabei konzentriert sich die Betrachtung lediglich auf die Elemente des deutschen Produktionsmodells, die auch von multinationalen Unternehmen transferiert werden können. Kaum exportierbare Bestandteile des deutschen Modells, wie z.B. das duale Ausbildungssystem, werden hier nicht weiter betrachtet.

Danach wird der Frage nachgegangen, inwieweit das deutsche Produktionsmodell in den hier untersuchten Fällen tatsächlich transferiert wurde und welche anderen Einflüsse nachzuweisen sind. Betrachtet werden dabei der Transfer von Maschinen, Produktionsanlagen, Fabrik- und Arbeitsorganisation einerseits und der Transfer von Praktiken des *Human-Resource-Managements* (HRM) und der industriellen Beziehungen andererseits.

Im Ergebnis modifizieren und erweitern die dabei gewonnenen Erkenntnisse die Annahmen institutionalistischer Ansätze zur Internationalisierung von Unternehmen. Erstens kann nicht von einem einheitlichen deutschen Modell ausgegangen werden, das alle deutschen multinationalen Unternehmen als Folie für ihre konzerninternen Transfers an Auslandsstandorte nutzen. Vielmehr zeigt sich eine Bandbreite branchen- und unternehmensspezifischer Interpretationen des deutschen Modells, die sich auch in den Transferstrategien wiederfindet. Zweitens macht die Analyse einzelner Transferprozesse erhebliche funktionale Differenzierungen in den Transferstrategien sichtbar. Während beim engeren Produktionsmodell (d.h. dem Ensemble von Maschinen, Produktionsanlagen, Fabrik- und Arbeitsorganisation) häufig eine Eins-zu-eins-Übertragung der im Heimatland erprobten Lösungen zu beobachten ist, zeigen sich im Bereich des HRM und der industriellen Beziehungen nur selektive *Country-of-Origin*-Effekte. Hier dominieren Gastlandeinflüsse. Drittens werden auf verschiedenen Ebenen auch Drittlandeffekte und fremdorganisationale Einflüsse deutlich, die bislang weitgehend unbeachtet blieben. Viertens verweist die empirische Untersuchung auf den Zusammenhang von Transferprozeß und Transferergebnis, der für eine stärkere Berücksichtigung akteursbezogener und mikropolitischen Ansätze spricht.

Institutionalistische Ansätze und die Erklärung der Unternehmensinternationalisierung

Die Betrachtung multinationaler Unternehmen aus institutionalistischer Perspektive ist ein relativ neues Phänomen. Erst mit Beginn der 90er Jahre wurde der institutionalistische Ansatz auch vermehrt auf multinationale Unternehmen angewandt (z.B. Westney 1993). Hintergrund war die damals nahezu uneingeschränkte Dominanz von sogenannten *Best-Practice*-Ansätzen der Internationalisierung. Diese Ansätze leiten aus ihrem Verständnis der relevanten Marktkräfte eine Patentlösung für die Internationalisierung von Unternehmen ab. Dieser zufolge müssen sich alle multinationalen Unternehmen weltweit aufstellen, einen wertbasierten Managementstil pflegen und globale Skaleneffekte mit unterschiedlichen nationalen Anforderungen in Einklang bringen (Bartlett/Ghoshal 1989; Ohmae 1990). In scharfer Abgrenzung davon haben institutionalistische Autoren betont, daß multinationale Unternehmen in der Wahl einer spezifischen *Best-Practice*-Lösung keineswegs frei sind. Im Gegenteil, ihrer Auffassung zufolge hängt das Muster internationaler Konfiguration und Koordination eines multinationalen Unternehmens im wesentlichen von der spezifischen ökonomischen, politischen und institutionellen Umwelt des Herkunftslandes ab. Diese kann Internationalisierung eher fördern oder behindern. Zudem müssen im Heimatland entwickelte Produktions- und Managementkonzepte aufgrund von *sunk costs* und Kohärenzzwängen auch im Ausland angewandt werden, so Ruigrok/van Tulder (1995) und Whitley (2001).

Sowohl institutionalistische als auch *Best-Practice*-Ansätze der Internationalisierung von Unternehmen sind bislang vor allem wegen ihrer mangelnden Komplexität kritisiert worden. Betont wurde z.B., daß eine Prägung des Internationalisierungsverhaltens durch das Herkunftsland eine Orientierung an globalen *best practices* nicht notwendigerweise ausschließt (Müller 1994). Ähnlich wurde argumentiert, daß neben marktstrukturellen und institutionalistischen Einflüssen auch Firmenspezifika (Firmenidiosynkrasien) die Internationalisierung von Unternehmen beeinflussen (Dörrenbächer 1999). Weitere, in der Folge etwas detaillierter ausgeführte Kritikpunkte beziehen sich auf die Heterogenität von Heimatlandeeinflüssen, auf die Bedeutung von Gastland- und Drittlandeeinflüssen sowie auf den Zusammenhang von Internationalisierungsprozeß und Internationalisierungsergebnissen.

Zur Heterogenität von Heimatlandeeinflüssen: Viele institutionalistisch ausgerichtete Beiträge zu multinationalen Unternehmen dienen dem internationalen Vergleich (z.B. Pauly/Reich 1997; Ruigrok/van Tulder 1995; Sally 1995; Whitley 2001), wobei die Internationalisierungsverläufe von Unternehmen unterschiedlicher Herkunftsländer in aller Regel im Zentrum der Analyse stehen.

Dies bedingt, daß die zum Teil recht großen Unterschiede innerhalb nationaler Modelle nicht berücksichtigt werden, obwohl diese auch zu unterschiedlichem Internationalisierungsverhalten und zu unterschiedlichen Transferstrategien führen können. Solche Unterschiede können sich auf sektoraler Ebene manifestieren. Sie können aber auch von der Firmengröße abhängen. Hinzu kommt, daß die innere Heterogenität von nationalen Modellen im Zeitverlauf steigen kann, wie im Falle Deutschlands seit den 90er Jahren (siehe unten). Daraus möglicherweise resultierende Endstandardisierungstendenzen in den Internationalisierungsverläufen liegen jedoch ebenfalls außerhalb der üblicherweise statisch angelegten institutionalistischen Beiträge.

Zur Bedeutung von Gastland- und Drittlandeeinflüssen: Wie bereits erwähnt, ist es ein konstituierendes Merkmal vieler institutionalistischer Beiträge zur Internationalisierung von Unternehmen (vgl. z.B. Hu 1992; Morgan et al. 2000), von einem starken *Country-of-Origin*-Effekt auszugehen.³ Dies verkennt jedoch erstens, daß es bei der Internationalisierung von Unternehmen nicht notwendigerweise um den Transfer eines als grundsätzlich positiv gewerteten Heimatlandmodells geht; vielmehr kann auch die Flucht aus einem als zu restriktiv oder zu teuer empfundenen Modell Ursache für Internationalisierung und grenzüberschreitende Transfers sein. Zweitens verleitet die Annahme eines starken Heimatlandeffekts zur Mißachtung der Tatsache, daß multinationale Unternehmen grundsätzlich Gast- und Heimatlandeeinflüssen ausgesetzt sind. Wenngleich Whitley (2001) in verschiedenen Fällen durchaus recht haben kann mit seiner Vermutung, daß Gastlandeeinflüsse dabei keinen fundamentalen Wandel für das gesamte multinationale Unternehmen zur Folge haben, ist eine generelle Vernachlässigung der Gastlandeffekte dennoch nicht zulässig. So dürfte es gerade im Zuge größerer Übernahmen oder bei Übernahmen, die dem selektiven Erwerb bestimmter firmenspezifischer Vorteile des im Ausland akquirierten Unternehmens dienen, durchaus zu einer nennenswerten Diffusion von Gastlandeeinflüssen im gesamten Unternehmen kommen (vgl. dazu den Beitrag von Gammelgaard et al. in diesem Band sowie zur quantitativen Bedeutung von Übernahmen Wortmann 2000). Darüber hinaus spielen Gastlandeeinflüsse auch immer dann eine wesentliche Rolle, wenn man die Vogelperspektive des Gesamtkonzerns verläßt und die ausländischen Tochtergesellschaften oder gar einzelne Transferprozesse zum Gegenstand der Analyse macht. In diesem Fall werden auch Drittlandeeffekte und fremdorganisationale Einflüsse sichtbar, etwa wenn Transferprozesse von einer Niederlassung in einem Drittland gemanagt werden, wenn sogenannte *third country nationals* (Konzernangehörige, die weder aus dem Heimatland noch aus dem betreffenden Gastland stammen)

3 Eine Ausnahme stellt hier die Arbeit von Westney (1993) dar, die sowohl Heimat- als auch Gastlandeffekte berücksichtigt.

ausländische Tochtergesellschaften leiten oder wenn externe Unternehmensberatungen an Transferprojekten beteiligt sind.

Zum Zusammenhang von Internationalisierungsprozeß und Internationalisierungsergebnis: Eine weitere Leerstelle vieler institutionalistischer Beiträge zur Internationalisierung von Unternehmen liegt schließlich in deren Konzentration auf die Ergebnisdimension. Die Prozeßdimension von Internationalisierung oder grenzüberschreitendem Modelltransfer sowie die damit häufig einhergehenden mikropolitischen Konflikte bleiben dabei ebenso unberücksichtigt wie ihr möglicher Einfluß auf das Transferergebnis. Erste mikropolitisch inspirierte Untersuchungen (vgl. den Beitrag von Becker-Ritterspach et al. in diesem Band sowie Dörrenbächer 2002 und Geppert/Clark 2003) verdeutlichen den relativ hohen Grad an Umstrittenheit und Ergebnisoffenheit, der internationalen Transferprozessen zu eigen ist, und verweisen auf den starken Einfluß, den individuelle oder kollektive Strategien wichtiger Transferakteure ausüben.

Insgesamt wird deutlich, daß die Internationalisierung von Unternehmen mit institutionalistischen Ansätzen nur teilweise erklärt werden kann. Unbestreitbare Berechtigung haben diese Ansätze zwar beim Vergleich multinationaler Unternehmen unterschiedlicher Herkunftsländer. Der Prozeß der Internationalisierung, die mögliche Heterogenität von Heimatlandeffekten sowie die Bedeutung von Gast- und Drittlandeffekten liegen jedoch weitgehend außerhalb entsprechender Betrachtung. Hier verspricht die Analyse grenzüberschreitender Transfers in multinationalen Unternehmen weiterführende Aufschlüsse.

Grenzüberschreitende Transfers in multinationalen Unternehmen

Spätestens seit der ersten industriellen Revolution spielt der internationale Transfer von Technologien, Maschinen oder Fertigungsmethoden eine wichtige Rolle für die Entwicklung nationaler Industrien. Eine erste intensive Phase des Technologietransfers nach Kontinentaleuropa, Skandinavien und in die U.S.A. wurde durch die frühe Industrialisierung Großbritanniens Mitte des 18. Jahrhunderts ausgelöst (Bruland 1991; O'Brien 1986). Mehr als 150 Jahre später, um die Zeit des Ersten Weltkriegs herum, kam es im Zusammenhang mit der Entwicklung des Fordismus in den U.S.A. zu massiven Modelltransfers nach Europa und (in geringerem Ausmaß) auch nach Japan (Kipping/Bjarnar 1998; Zeitlin/Herrigel 2000). Diese wurden schließlich von der in den 70er Jahren einsetzenden „globalen Japanisierung“ (Elger/Smith 1994) abgelöst. Bereits ein erster oberflächlicher Blick auf diese großen historischen Transferphasen macht deutlich, daß es neben einer Vielzahl individueller und kollektiver Träger internatio-

nalere Transferprozesse auch eine große Spannbreite unterschiedlicher Formen des grenzüberschreitenden Austauschs von Technologien, Maschinen, Fertigungs- und Organisationsmethoden gibt. Die Betrachtung grenzüberschreitender Transfers innerhalb multinationaler Unternehmen erfaßt daher nur einen Teil des Gesamtphänomens, allerdings keinen unerheblichen.

Bei grenzüberschreitenden Transferprozessen in multinationalen Unternehmen lassen sich analytisch Transferinhalte von Transferergebnissen und Transferprozessen trennen.

Transferinhalte: Bislang wurde die Frage, was multinationale Unternehmen über Grenzen transferieren, eher implizit behandelt. Sölvell/Zander (1998) unterscheiden beispielsweise zwischen dem Transfer von Anlage-, Human- und Sozialkapital. Dabei gehen sie davon aus, daß Anlagekapital (wie standardisierte Komponenten, Produkte und Maschinen) am mobilsten ist. Humankapital ist ihrer Auffassung zufolge bereits weniger mobil, da es zum großen Teil aus dem impliziten Wissen der Beschäftigten besteht, welches nicht umstandslos expliziert und transferiert werden kann. Am immobilsten ist schließlich Sozialkapital, das in persönlichen Beziehungen oder organisationalen Kooperationen gebunden ist.

Allerdings zeigen verschiedene Untersuchungen, daß bereits der von Sölvell/Zander (1998) als einfach erachtete Transfer einzelner Maschinen mit vielen Problemen behaftet ist (Gertler 1995). Diese Probleme resultieren aus der Tatsache, daß Maschinen immer eine gewisse Kombination von *hardware* und dazugehörigem Bedienwissen darstellen, wobei dieses Wissen oft implizit und speziell ist (Bruland 1991). Richtet man den Blick über den Transfer einzelner Maschinen oder Technologien hinaus auf den Transfer ganzer Produktionsmodelle, treten weitaus komplexere Probleme auf. Dies leuchtet sofort ein, vergewärtigt man sich die Vielschichtigkeit eines Produktionsmodells. Dieses besteht zunächst aus einem Produktionsmodell im engeren Sinne oder, anders ausgedrückt, aus einem Produktionskonzept, welches Technologien, Maschinen, Produktionsanlagen mit einem spezifischen Informations-, Kommunikations- und Administrationssystem sowie mit einer bestimmten Fabrik- und Arbeitsorganisation verbindet. Darüber hinaus umfaßt ein Produktionsmodell ein spezifisches Arbeitsbeziehungsmodell, das neben der jeweiligen Politik gegenüber betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen auch alle Aspekte des *Human-Resource-Managements* beinhaltet, von der Förderung der *high potentials* über Lohn- und Leistungsfragen bis zum Bereich der Arbeitszeitflexibilität (vgl. dazu z.B. die Beiträge von Bluhm/Dörrenbächer und Tempel in diesen Band). Empirische Studien, die grenzüberschreitende Transfers innerhalb multinationaler Unternehmen über die Breite ganzer Produktionsmodelle untersuchen, sind bislang recht selten. Sie konzentrieren sich zudem stark auf Unter-

nehmen der Automobilindustrie (z.B. Boyer et al. 1998; Boyer/Freyssenet 2000; Dörr/Kessel 1999; Freyssenet 2003a; 2003b).⁴

Transferergebnisse: Nahezu alle empirischen wie theoretischen Beiträge, die sich mit grenzüberschreitenden Transfers von Produktionsmodellen befassen, kommen zu dem Schluß, daß ein transferiertes Produktionsmodell immer gewisse Veränderungen gegenüber dem Ursprungsmodell aufweist. Unterschiede wird hier zwischen einfachen Modelladaptionen, bei denen nur geringfügige Veränderungen am transferierten Produktionsmodell festzustellen sind, und deutlich weiterreichenden Modellhybridisierungen, bei denen das Ergebnis des Transferprozesses sowohl von den Transferintentionen als auch vom jeweiligen Gastlandmodell stark abweicht (vgl. dazu auch Boyer et al. 1998). Eins-zu-eins-Übertragungen sind bislang lediglich für einzelne, klar abgegrenzte Modellelemente belegt, etwa im Bereich des *Human-Resource-Managements* (z.B. Tüselmann et al. 2000). Dieser Bereich ist zugleich der am besten erforschte, wobei eine Reihe von Autoren davon ausgeht, daß gerade HRM-Praktiken kaum über Ländergrenzen transferierbar sind (z.B. Rosenzweig/Nohria 1994; UNCTAD 1994). Andere hingegen konstatieren die zunehmende Herausbildung und grenzüberschreitende Diffusion konzernweiter HRM-Standards (z.B. Edwards et al. 2000). Der Einfluß von Drittlandeffekten und fremdorganisationalen Inputs ist demgegenüber noch ein Arkanbereich.

Transferprozesse: Erst wenige Autoren haben bislang ihr Augenmerk gezielt auf den Transferprozeß gelegt. Gewisse Überschneidungen gibt es hier zwar mit der Literatur über *expatriates*; diese ist jedoch wesentlich breiter angelegt (vgl. z.B. Berthoin Antal 2000; Harzing 2001; Paauwe/Dewe 1994). Die wenigen Autoren, die sich differenzierter mit der Qualität und der zeitlichen Abfolge von Transferprozessen (inklusive der Frage, wie lokale Adaption oder gar Hybridisierung vonstatten gehen) beschäftigen, beziehen sich überwiegend auf Mittel- und Osteuropa als Zielregion. Rudolph (2000), die Transferprozesse westlicher Konzerne nach Polen untersucht hat, betont beispielsweise, daß Transfers üblicherweise Auslandsaufenthalte einschließen, wobei nicht nur *expatriates*, sondern auch das lokale Management oder Teile der Belegschaft vor Ort reisen. Darüber hinaus verweist sie auf die zentrale Rolle persönlicher Beziehungen im Transferprozeß. Eine genauere Darstellung, in welcher Form persönliche Beziehungen in Transferprozessen genutzt werden, findet sich bei Kessel/Dörr (1998). In einer von diesen Autorinnen untersuchten deutschen Tochtergesellschaft in Tschechien wurden über alle Funktionsbereiche hinweg sogenannte Management-Tandems eingerichtet, in denen sich je ein *Expatriate-*

4 Es existiert jedoch eine große Auswahl an Literatur, die sich mit dem Transfer von *Human-Resource-Management* und Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen beschäftigt (für einen aktuellen Überblick vgl. Ferner/Quintanilla 2002).

Manager und ein einheimischer Manager für eine bestimmte Zeit Aufgaben und Verantwortung teilten. Diese Tandems wurden ursprünglich installiert, um einen effektiven Wissenstransfer vom *expatriate* zum lokalen Manager zu gewährleisten. Es stellte sich jedoch bald heraus, daß diese Tandems auch wichtige mikropolitische Arenen zur Lösung sozialer, kultureller und alltagspraktischer Transferkonflikte waren. Nicht zuletzt an Hand dieser Tandems wurde im untersuchten Fall auch deutlich, daß der zunächst intendierte Komplettransfer des Heimatlandmodells kritische Punkte, wie Identität und Status der lokalen Beschäftigten, negativ beeinflußt, woraufhin das Modell stärker für Gastland-einflüsse geöffnet wurde. Modellveränderungen im Prozeß des Transfers gehen jedoch nicht ausschließlich auf solche mehr oder weniger „freiwillig“ vollzogenen Anpassungen zurück. Verschiedene Studien verweisen auch auf erfolgreiche Blockade-, Modifikations- und Unterlaufungsstrategien bei der Rezeption transferierter Modelle (vgl. z.B. Becker-Ritterspach et al. in diesem Band; Geppert 2002; Hetrick 2002).

Nach diesen kurzen Anmerkungen zum Stand der Forschung zu grenzüberschreitenden Transfers in multinationalen Unternehmen wendet sich der Beitrag nun dem hier relevanten empirischen Fall zu, der Betrachtung der Transferprozesse zwischen deutschen multinationalen Unternehmen und ihren ungarischen Tochtergesellschaften.

Der Transfer des deutschen Produktionsmodells nach Ungarn: Empirische Ergebnisse

Ungarn ist für deutsche multinationale Unternehmen derzeit der weltweit acht-wichtigste Standort.⁵ Damit ist Deutschland zugleich der größte ausländische Investor in Ungarn. Neben einer vergleichsweise starken Präsenz im Dienstleistungsbereich konzentrieren sich die deutschen Investitionen in Ungarn auf wenige Sektoren des verarbeitenden Gewerbes (Elektroindustrie, Automobil-industrie, Maschinenbau, Herstellung von Metallerzeugnissen, Nahrungs- und Genußmittelindustrie).

5 Gemessen an der Anzahl der Auslandsbeschäftigten; nach den U.S.A. (835.000 Beschäftigte), Frankreich (316.000 Beschäftigte), Österreich (232.000 Beschäftigte), Tschechien (187.000 Beschäftigte), Spanien (184.000 Beschäftigte), Polen (180.000 Beschäftigte), Brasilien (164.000 Beschäftigte) und gleichauf mit Italien (148.000 Beschäftigte) (vgl. Deutsche Bundesbank 2002).

Tabelle 1: Das Untersuchungssample

Deutscher Investor	Sitz der Tochtergesellschaft in Ungarn	Beschäftigtenzahl (2000)	Produkte	Akquisition (A) oder Neugründung (N)*	Marktorientierung (Anteil des Umsatzes)
Balluff	Vésprem	390	Elektronische und elektromechanische Komponenten	N→A	Export
Festo	Budapest	330	Luftaufbereitungsgeräte	N→A	Export
FHP motors	Bercel	700	Elektromotoren	A→N	Export
Heidelberger Zement	Vac	550	Zement	A	Lokal
	Beremend	350	Zement	A	Lokal
Kübler	Kazinbarcika	380	Arbeitsbekleidung	A→N	Export (70%); lokal (30%)
Maerz	Hódmezővásárhely	280	Pullover	A→N	Export
Nordenia	Szada	270	Plastikverpackungen, Flexodruck	N	Export (70%); lokal (30%)
Salamander	Marfü	850	Schuhe	A	Export
	Bonyhad	K.A.	Schuhe	A	Export
SAP	Budapest	150	Software	N	Lokal
Siemens	Budapest	400	Kommunikationstechnik	A	Lokal
Siemens	Budapest	500	Software	N	Export
T-Systems	Budapest	300	Software	A→N	Lokal
Wamsler-SVT	Salgórtajan/ Bátönyterenye	1.200	Herde, Öfen	A	Export (55%); lokal (45%)

Anmerkungen: * A→N = nach der Übernahme einer Fabrik werden Strukturen wie bei einer Neugründung eingeführt (Neubau einer Fabrik auf der Fläche des alten Betriebs). N→A = zuerst erfolgt ein *joint venture* oder eine Neugründung, die Beschäftigten und/oder die Technologie kommen jedoch aus einer bestehenden Fabrik. K.A. = Keine Angabe.

Quelle: Eigene Ausarbeitung.

Verglichen mit der Gesamtstruktur der deutschen Direktinvestitionen sind Investitionen in arbeitsintensiven Industrie- und Dienstleistungssektoren (etwa in der Bekleidungs-, Schuh- oder Softwareindustrie) in Ungarn deutlich überrepräsentiert.

Aus einer Zusammenstellung von rund 150 deutschen Investitionen in Ungarn (vgl. Dörrenbächer et al. 2000) wurden insgesamt 13 Fälle (vgl. Tabelle 1) für die genauere Untersuchung der hier relevanten transferspezifischen Fragen herausgesucht. Diese Fälle repräsentieren weitgehend die strukturellen Merkmale der Grundgesamtheit, sowohl was die Größe der deutschen Investoren (überwiegend kleine und mittlere Unternehmen/KMU), die Auswahl der Sektoren (überwiegend arbeitsintensive Sektoren), die Art des Markteintritts (überwiegend Akquisitionen), die grundsätzliche Marktorientierung (Markt- und Exportorientierung) als auch die Größe der ungarischen Tochtergesellschaften (große und kleine Tochtergesellschaften) anbelangt.

In diesen Unternehmen wurden zwischen 1999 und 2002 sowohl am Stammsitz in Deutschland (oder am Sitz des transferbetreuenden Standorts) als auch in den ungarischen Tochtergesellschaften Interviews durchgeführt.⁶ Dabei interessierte zunächst die Frage, inwieweit die untersuchten deutschen Unternehmen überhaupt einem einheitlichen deutschen Referenzmodell zugeordnet werden können, welches dann gegebenenfalls Gegenstand von Transferstrategien ist.

Heterogene Heimatlandeinflüsse beim Transfer des engeren Produktionsmodells

Nach einer weithin geteilten Auffassung ist das deutsche Modell durch folgende Elemente gekennzeichnet:

- eine soziale Marktwirtschaft,
- hochregulierte Arbeitsbeziehungen,
- ein duales Berufsausbildungssystem,
- eine große Bedeutung der Banken bei der Unternehmensfinanzierung sowie
- einen Managementstil, der sich stärker an technologischen als an finanziellen Zielen orientiert (vgl. Albert 1993; Caspar/Vitols 1997; Flecker/Schulten 1999; Jürgens et al. 2000; Katzenstein 1980; Lallement 2001; Markovits 1982; Streeck 1995).

6 In aller Regel beschränkten sich diese Interviews auf Vertreter des Managements. An der Mehrzahl der Interviews, die der Autor durchführte, war Michael Wortmann beteiligt. Vier ungarische Tochtergesellschaften wurden von den in Fußnote 1 genannten Projektkollegen interviewt. Ein Teil der Unternehmen aus dem verarbeitenden Sektor ist dann in einer zweiten Welle vertieft untersucht worden. Erste Ergebnisse dazu finden sich in Fichter (2003).

Nach Ansicht vieler Beobachter hat das Zusammenspiel dieser Institutionen und Einstellungen wesentlich zum großen ökonomischen und sozialen Fortschritt im Nachkriegsdeutschland beigetragen. Destruktive wirtschaftliche Auseinandersetzungen konnten durch die Umverteilungspolitik des Staates und die sozialpartnerschaftliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bislang weitgehend vermieden werden. Das deutsche System der kollektiven Arbeitsbeziehungen hält u.a. harte Lohnkonflikte aus den Unternehmen heraus und erlaubt damit betrieblichen Interessenvertretern eine kooperative Politik, wenn es um die Arbeitsbedingungen vor Ort geht. Auch das staatlich mitfinanzierte Berufsausbildungssystem kann als Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern begriffen werden, da es sowohl auf den Erwerb von speziellen (nur im Ausbildungsbetrieb einsetzbaren) Fähigkeiten als auch auf jenen allgemein einsetzbarer Fähigkeiten ausgerichtet ist (Flecker/Schulten 1999). Darüber hinaus hat sich auch die Ausrichtung deutscher Unternehmen auf Qualitätswettbewerb als eine Erfolgsstrategie erwiesen, die letztlich modellbedingt ist: Neben der Verfügbarkeit von ausgebildeten Fachkräften, „geduldigem Kapital“ und einer grundsätzlichen Orientierung des Managements an technologischen Zielen sprachen und sprechen vor allem die kurzfristig (aufgrund der relativ starken Verhandlungsposition der Gewerkschaften) nicht zu senkenden Löhne für eine Konzentration der Produktion auf hochwertige Qualitätsgüter.

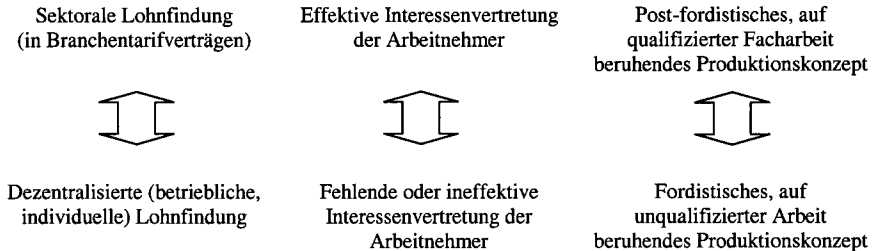
Spätestens in den Fabriken und Betrieben finden die Gemeinsamkeiten des deutschen Modells jedoch ein Ende. Sozialpartnerschaft und diversifizierte Qualitätsproduktion führen nämlich nicht zu einer einheitlichen Organisation des *shopfloor*, hier als „Produktionsmodell im engeren Sinne“ oder Produktionskonzept bezeichnet. Im Gegenteil, folgt man der Literaturübersicht von Flecker/Schulten (1999: 86) sowie einer Reihe neuerer Studien (z.B. Kurz 1999; Nordhause-Janz/Prekruhl 2000; Springer 1999), gab und gibt es eine große Diskrepanz zwischen erstens einigen Branchen wie dem Maschinenbau und der Druckindustrie, in denen vor allem post-fordistische Produktionskonzepte mit höherer Autonomie der Arbeitnehmer und hohen Qualifikationsansprüchen angewandt werden, und zweitens anderen Branchen wie der Automobil- und Bekleidungsindustrie, in denen tayloristisch-fordistische Produktionsformen mit geringen Qualifikationsanforderungen vorherrschen. Ähnlich deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei der Betrachtung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Hier gab und gibt es deutliche Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen, sowohl die Existenz als auch die Effektivität der Arbeitnehmervertretung im Betrieb betreffend (Dorsch-Schweizer/Schulten 2001).

Diese Unterschiede haben sich mit der Diskussion um den Standort Deutschland und mit der ökonomischen Krise nach der Wiedervereinigung ab 1992/93 weiter verschärft. Neben der wachsenden Bedeutung der Aktienmärkte

für die Unternehmensfinanzierung und einer stärkeren Hinwendung zu wertorientiertem Management spielt hier vor allem die zunehmende Dezentralisierung der Tarifverhandlungen eine wichtige Rolle (Flecker/Schulten 1999; Schroeder/Weinert 1999; Upchurch 2000). Diese findet ihren wesentlichen Ausdruck in der Einführung verschiedenster Öffnungsklauseln in Branchentarifverträgen, die – folgt man Abel et al. (1998) oder Bispinck (2001) – bereits zu großen, auch innersektoralen Unterschieden hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Entlohnungsfragen geführt haben.

Nimmt man die bereits seit langem bestehenden Unterschiede im engeren Produktionsmodell und die zentrifugalen Entwicklungen der 90er Jahre im Bereich der Arbeitbeziehungen zusammen, so muß man – will man den Modellbegriff nicht ganz aufgeben – zumindest von einer gewissen Bandbreite branchen- und unternehmensspezifischer Interpretationen des deutschen Modells ausgehen.

Abbildung 1: Die Bandbreite branchen-/unternehmensspezifischer Interpretationen des deutschen Modells



Quelle: Eigene Ausarbeitung.

Fragt man nach der Positionierung der 13 hier insgesamt untersuchten Unternehmen auf der in Abbildung 1 dargestellten Bandbreite des deutschen Modells, so treten zunächst einige Gemeinsamkeiten hervor. In allen untersuchten Unternehmen – genauer: in deren deutschen Betriebsteilen – gelten branchenweite Tarifverträge, und alle verfügen auch über eine betriebliche Interessenvertretung. Unterschiede zeigen sich hingegen zwischen den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes einerseits und den hier untersuchten Softwareunternehmen andererseits. Letztere weisen insbesondere bei der Lohnfindung deutlich stärkere Individualisierungstendenzen auf. Dies gilt vor allem für Höherqualifizierte (wie Ingenieure, Kaufleute usw.), die in diesen Unternehmen besonders stark vertreten sind. Auch hinsichtlich der Frage nach dem Umfang und der Qualität der Arbeitnehmervertretung zeigen sich die typischen Unterschiede zwischen Unternehmen der *old* und der *new economy*, beispielsweise was den Organisations-

grad der Gewerkschaften in den Betrieben anbelangt. Diese Unterschiede sind jedoch etwas abgefedert dadurch, daß eine der untersuchten Softwarefirmen Teil eines ehemaligen Staatsunternehmens ist (T-Systems) und eine andere Teil eines großen Industrieunternehmens (Siemens). Weitere Unterschiede zwischen den hier untersuchten Unternehmen zeigen sich beim jeweils in Deutschland implementierten Produktionskonzept, d.h. dem Ensemble von Maschinen, Produktionsanlagen, Fabrik- und Arbeitsorganisation. Hier verfolgen vier Unternehmen ein auf hochqualifizierte Facharbeit abstellendes post-fordistisches Konzept (Nordenia, Balluff, Festo und Siemens). Alle anderen Industrieunternehmen verfolgten oder verfolgten in Deutschland ein mehr oder weniger fordistisch-tayloristisches Konzept.⁷ Davon grundsätzlich zu unterscheiden ist das stark projekt-förmige „Produktionskonzept“ der Softwareunternehmen.

Insgesamt zeigen demnach die 13 hier untersuchten Unternehmen sowohl einige Gemeinsamkeiten als auch diverse branchen- und unternehmensspezifische Unterschiede in der Interpretation des deutschen Modells. Diese traten entsprechend auch bei der Untersuchung der Transferstrategien der Unternehmen hervor. Unternehmen, die – wie beispielsweise Salamander oder FHP – in Deutschland ein fordistisches Produktionskonzept verfolgen oder verfolgten, taten dies auch in ihren ungarischen Tochtergesellschaften, wohingegen Unternehmen, die in Deutschland ein post-fordistisches Konzept implementiert hatten (Nordenia, Balluff, Festo, Siemens), einem solchen auch in Ungarn folgten. Auch bei der Organisation der Softwareproduktion gab es in aller Regel einen Eins-zu-eins-Transfer der projektförmigen Organisationsstruktur.⁸ Im Gegensatz zu dem häufig zitierten Vorzeigefall deutscher Investitionen in Ungarn, der neuerrichteten Motorenfabrik von Audi in Györ (Kessel/Dörr 1998), zeigen die hier untersuchten Fälle kaum Versuche, im Rahmen der Transfers nach Ungarn mit neuen Produktionskonzepten zu experimentieren. Ursache für diese eher konservative Transferstrategie ist erstens das große sozio-ökonomische Gefälle zwischen Deutschland und Ungarn. Zweitens versuchten Unternehmen aber auch, mit einer Eins-zu-eins-Übertragung zielgerichtet Transferprobleme zu minimieren oder die (internationale) Produktionsflexibilität zu erhöhen.

7 Verschiedene Unternehmen verfügen inzwischen über keine (nennenswerte) Produktion mehr in Deutschland.

8 Hinter diesen eng an den Heimatlandpraktiken angelegten Transfers stand jedoch üblicherweise kein detaillierter Masterplan, sondern sie ergaben sich aus der Kombination von strikten Produktivitäts- und Qualitätsvorgaben und der firmenspezifischen Sozialisation der Transfermanager.

Starke Gastlandeinflüsse auf die Arbeitsbeziehungen

Viele Interviewpartner in Deutschland betonten – und dies mag überraschen –, daß sie nicht nur ihr engeres Produktionsmodell, sondern auch ihr deutsches Modell der Arbeitsbeziehungen nach Ungarn transferiert haben. Bei etwas genauerer Betrachtung stellte sich allerdings heraus, daß in vielen Fällen die bloße Existenz eines Betriebsrats in der ungarischen Tochtergesellschaft bereits als Beleg für einen umfassenden Modelltransfer im Bereich der Arbeitsbeziehungen gewertet wurde. Freilich sind die in immerhin neun Tochtergesellschaften eingerichteten Betriebsräte nicht mit deutschen Betriebsräten vergleichbar. Ihre Verhandlungsmacht ist in aller Regel gering. In verschiedenen Fällen wurde der ungarische Betriebsrat erst mit Hilfe des Managements eingesetzt. In anderen wurden und werden existierende Betriebsräte mehr oder weniger ignoriert. Darüber hinaus gab es lediglich in etwa einem Viertel der untersuchten Betriebe eine Gewerkschaftsvertretung. Keines der untersuchten Unternehmen unterlag einem branchenweiten Tarifvertrag. Kollektive Verhandlungen auf Unternehmensebene gab es immerhin noch in knapp der Hälfte der untersuchten Betriebe. Allerdings waren dies in den meisten Fällen eher informelle Gespräche über Löhne als wirkliche Lohnverhandlungen. In allen anderen Fällen waren Lohn und Arbeitsbedingungen Ergebnis individueller Absprachen zwischen den einzelnen Beschäftigten und dem Management. Besonders die beiden zuletzt angesprochenen Usancen stellen eine deutliche Abkehr vom deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen dar.⁹ Diese Abkehr tritt noch deutlicher hervor, wenn man einige Gepflogenheiten des *Human-Resource-Managements* betrachtet: Eine Personalauswahl nach dem *Trial-and-Error*-Prinzip, der Einsatz von Leiharbeitern sowie regelmäßige Überstunden und Wochenendarbeit waren in einigen untersuchten Tochtergesellschaften an der Tagesordnung, ohne daß eine betriebliche oder gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung darauf Einfluß gehabt hätte.

Alles in allem zeigt sich eine klare Tendenz, das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen in einem permissiven Umfeld wie Ungarn nicht oder nur sehr selektiv zu übertragen, wobei sich hier die großen Unternehmen in aller Regel dem sozialpartnerschaftlichen Anspruch des deutschen Modells stärker verpflichtet fühlen als die kleinen Unternehmen (vgl. auch Bluhm 2001). Bei den kleineren Unternehmen fand sich eine stärkere sozialpartnerschaftliche Orientierung nur dort, wo der ungarischen Tochtergesellschaft eine strategische Rolle für den Gesamtkonzern zukam. Ausdruck fand dieser sozialpartnerschaft-

9 Oder sie ähneln der Interpretation des deutschen Modells durch einige hier untersuchte Softwarefirmen.

liche Geist in einer deutlich weitergehenden Informations- und Konsultationspolitik sowie bei verschiedenen sozialpolitischen Maßnahmen, etwa bei der Subvention betrieblicher Mahlzeiten, bei der Umsetzung von Personalabbau durch Frühverrentung oder bei der Einrichtung von betrieblichen Pensionskassen.¹⁰ Der sozialpartnerschaftliche Anspruch endete jedoch stets da, wo wichtige gastlandspezifische Vorteile, wie die große Flexibilität in der Produktion oder die niedrigen Produktionskosten, in stärkerem Umfang berührt waren.

Diverse Drittland- und fremdorganisationale Einflüsse

Starke, allerdings heterogene Heimatlandeinflüsse beim Transfer des engeren Produktionsmodells und überwiegende Gastlandeffekte im Bereich der Arbeitsbeziehungen waren jedoch nicht die einzigen Einflüsse, die bei der empirischen Untersuchung zutage traten. Auf verschiedenen Ebenen zeigten sich sowohl Drittland- als auch fremdorganisationale Einflüsse. Hier warf die empirische Untersuchung in den deutschen Unternehmensteilen zunächst die Frage auf, inwiefern überhaupt von einem rein deutschen Produktionsmodell ausgegangen werden kann vor dem Hintergrund, daß viele deutsche Unternehmen in ihren einheimischen Betrieben in umfangreichem Maße japanische Praktiken wie *Kaizen* oder *Kanban* eingeführt haben (oft mit Hilfe japanischer Unternehmensberater). Auch der Einfluß angelsächsischer Praktiken in den Bereichen des HRM, welche die Führungskräfte betreffen, war in vielen Fällen evident. Neben solchen Drittlandeffekten an der Transferquelle zeigten sich auch im Transferprozeß Einflüsse aus dritten Ländern. So wurde z.B. im Falle Siemens der komplette Transferprozeß weder von der Konzern- noch von der ebenfalls in Deutschland ansässigen Geschäftsbereichszentrale gemanagt, sondern von der österreichischen Landesgesellschaft, was durchaus Einfluß auf den Transferprozeß und auch auf die Transferergebnisse hatte (vgl. Dörrenbächer 2003). Darüber hinaus wurde in diesem und in anderen Fällen im Rahmen des Transfers auch auf Expertise und *manpower* von Schwestergesellschaften in Drittländern zurückgegriffen. Besonders ausgeprägt war der Zugriff auf Drittlandexpertise und *-Manpower* bei den untersuchten Softwarefirmen, die bei neuen Projekten in aller Regel weltweit nach Referenzerfahrungen im Konzern fahndeten und diese gegebenenfalls integrierten. Aufgrund der transformationsbedingten Knappheit der internen Arbeitsmärkte mußten einige der untersuchten Unter-

10 Ein weiteres Beispiel für den selektiven Transfer von Heimatlandpraktiken war die häufig anzutreffende Übertragung des deutschen Eingruppierungssystems. Dieses diente jedoch im wesentlichen der Harmonisierung von Lohndiskrepanzen, die den stark individualisierten ungarischen Lohnfindungsprozessen geschuldet sind.

nehmen bei der Besetzung der Leitungsfunktionen in Ungarn auch auf am Markt rekrutiertes Managementpersonal von deutschen oder ausländischen Drittfirmen (u.a. aus der Schweiz, Schweden und Italien) zurückgreifen. Schließlich wurden ungarische Mitarbeiter, die im Zuge von Transferprozessen weitergebildet wurden, nicht nur in den dazugehörigen deutschen Konzernbetrieben ausgebildet, sondern auch in Konzernbetrieben in Drittländern und/oder ganz außerhalb des Konzerns bei Maschinenlieferanten oder spezialisierten Ausbildungsfirmen.

Welche Bedeutung Drittland- und fremdorganisationale Einflüsse gegenüber Heimat- und Gastlandeinflüssen haben, bedarf weiterer, detaillierterer Untersuchungen. Die hier vorliegenden empirischen Ergebnisse verweisen zunächst auf einen insgesamt eher geringeren Einfluß. Dies schließt allerdings nicht aus, daß in bestimmten Fällen Drittland- und fremdorganisationale Effekte auch dominant sind.

Transferprozeß und Transferergebnis

Einfluß auf das Transferergebnis hat schließlich auch der Transferprozeß. Beim Transferprozeß zeigten große Unternehmen mit vielen (mehr oder weniger vergleichbaren) Tochterfirmen in der ganzen Welt (wie z.B. Heidelberger Zement) in aller Regel ein recht strukturiertes Vorgehen. Häufig leitete ein Meilensteinkonzept den Transferprozeß, der von einem erfahrenen multifunktionalen und multikulturellen Team gemanagt wurde. Im Vergleich dazu war der Transferprozeß in vielen kleineren Firmen weit weniger strukturiert und abhängig von den individuellen Fähigkeiten einzelner Stammhausdelegierter des deutschen Investors. Diese waren jedoch in aller Regel stark intrinsisch motiviert.

Relativ unabhängig von der Strukturiertheit des Prozesses berichteten nahezu alle Transfermanager von deutlichen Anfangswiderständen gegen die mit den Transfers einhergehenden Veränderungen. Obwohl diese Widerstände, die im wesentlichen der Offenheit der Situation und der Unsicherheit über das Verhalten des Investors geschuldet waren, relativ rasch abgebaut werden konnten, wurden viele Transfers dennoch nicht vollständig umgesetzt. Ein Grund dafür war die günstige Kostenposition Ungarns, die eine komplette Umsetzung aller Transferziele zumindest bis Ende der 90er Jahre nicht so dringlich machte. Hinzu kam die Erwartung seitens der Transfermanager, daß eine striktere Orientierung an Qualität und Effizienz zu erheblichen Konflikten mit den Beschäftigten vor Ort führen würde, was sich in verschiedenen Fällen dann auch bewahrheitet hat.

Die empirische Untersuchung hat jedoch nicht nur Fälle gezeigt, in denen Transferintentionen der Zentrale auf (tatsächliche oder antizipierte) Widerstände

vor Ort stießen. Vielmehr gab es auch eine Reihe von Fällen, in denen sich das lokale ungarische Management um weitergehende Transfers bemühte. Allerdings scheiterten diese Versuche, mittels zusätzlicher oder intensivierter Transfers neue Produkt-, Regional- oder Funktionalmandate zu gewinnen, häufig bereits an den Voraussetzungen in den ungarischen Tochtergesellschaften (vgl. dazu im Detail Dörrenbächer 2002). In einigen Fällen gab es aber auch in der Unternehmenszentrale oder an deutschen oder ausländischen Schwesterstandorten heftige Widerstände gegen solche Transferansinnen aus Ungarn.

Zusammenfassung

Im Gegensatz zu einigen institutionalistischen Theorien über multinationale Unternehmen zeigt die hier vorgestellte empirische Untersuchung, daß – selbst wenn die Variablen Heimat- und Gastland stabil gehalten werden – eine starke Heterogenität in der Internationalisierung von Unternehmen festzustellen ist. Im dargestellten empirischen Fall – Investitionen aus einem hochinstitutionalisierten Ursprungs-kontext (Deutschland) in ein permissives Umfeld (Ungarn) – strebten alle Unternehmen einen Eins-zu-eins-Transfer ihres engeren firmenspezifischen Produktionsmodells (oder, anders ausgedrückt, ihres Produktionskonzepts) an. Dies führte jedoch aufgrund der großen Heterogenität im Heimatland auch zu einem heterogenen Ergebnis im Gastland. In weit geringerem Maße wurde das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen nach Ungarn exportiert. Es zeigte sich, daß lediglich größere deutsche Unternehmen und diejenigen kleineren Unternehmen, die ihren ungarischen Tochtergesellschaften eine strategische Rolle im Gesamtkonzern zumaßen, eine stärkere Tendenz zur Reproduktion ihrer heimischen Arbeitsbeziehungen hatten. Allerdings fand diese dort ihre Grenzen, wo bestimmte gastlandspezifische Vorteile, wie die hohe Produktionsflexibilität oder die günstige Kostenposition, nachhaltig bedroht waren.

Neben Heimat- und Gastlandeffekten wirkten auch Drittland- und fremdorganisationale Einflüsse auf die untersuchten Transfers ein. Fraglich ist, ob vor dem Hintergrund einer gelegentlich anzutreffenden starken Japanisierung der Produktion und ausgeprägten angelsächsischen Elementen in bestimmten Bereichen des HRM überhaupt von einem deutschen Referenzmodell gesprochen werden kann. Darüber hinaus gab es auch beim Transfer selbst multiple Drittland- und fremdorganisationale Einflüsse.

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Transferprozeß und Transferergebnis verweisen die hier untersuchten Fälle schließlich darauf, wie stark umstritten und konfliktbehaftet grenzüberschreitende Transfers in multinationalen Unternehmen sind. In dieser Perspektive sind Transferergebnisse auch immer als

emergente und in gewissen Grenzen instabile Resultate von Transferintentionen und -widerständen der verschiedenen direkt beteiligten wie indirekt betroffenen Akteure zu verstehen. Deren Strategien, Handlungsrationitäten und Durchsetzungschancen sind jedoch noch wenig erforscht.

Literatur

- Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. (1998): *Wandel der Arbeitsregulation*. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 118. Stuttgart
- Albert, M. (1993): *Capitalism against Capitalism*. London
- Bartlett, C./Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston
- Berthoin Antal, A. (2000): Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. *Journal of General Management*, Jg. 26, Nr. 2, S. 32-51
- Bispinck, R. (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen*, Nr. 2, S. 124-132
- Bluhm, K. (2001): Exporting or Abandoning the „German Model“? Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe. *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 7, Nr. 2, S. 153-174
- Boyer, R./Charron, E./Jürgens, U./Tolliday, S. (1998): *Between Imitation and Innovation*. Oxford
- Boyer, R./Freyssenet, M. (2000): A New Approach of Productive Models. The World that Changed the Machine. *Industrielle Beziehungen*, Jg. 7, Nr. 4, S. 385-412
- Bruland, K. (1991): *Technology Transfer and Scandinavian Industrialisation*. New York/Oxford
- Caspar, S./Vitolis, S. (1997): The German Model in the 1990s: Problems and Prospects. *Industry and Innovation*, Jg. 4, Nr. 1, S. 1-13
- Deutsche Bundesbank (2002): *Kapitalverflechtung mit dem Ausland*. Statistische Sonderveröffentlichungen, Nr. 10. Frankfurt am Main
- Dörr, G./Kessel, T. (1999): *Restructuring Via Internationalization – The Auto Industry’s Direct Investment Projects*. Discussion Paper FS II 99-201, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Dörrenbächer C./Dohle, M./Wortmann, M. (2000): *Database: German Manufacturing FDI in Hungary*. Preliminary results (August). Mimeo, FU Berlin/FAST. Berlin
- Dörrenbächer, C. (1999): *Vom Hoflieferanten zum Global Player: Unternehmensreorganisation und nationale Politik in der Welttelekommunikationsindustrie*. Berlin
- Dörrenbächer, C. (2002): Einzelwirtschaftliche Anforderungen einer erfolgreichen Modernisierung durch Auslandskapital: Einige Anmerkungen am Beispiel ausländischer Tochtergesellschaften in Ungarn. *Osteuropa Wirtschaft*, Nr. 4, S. 354-375
- Dörrenbächer, C. (2003): *The Successful Transfer with an Unhappy Ending: The Case of Siemens Telefonyár*. Mimeo, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Dorsch-Schweizer, M./Schulten, T. (2001): Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft. *WSI-Mitteilungen*, Jg. 54, Nr. 2, S. 113-123

- Edwards, T./Rees, C./Coller, X. (2000): Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals. *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 5, Nr. 3, S. 286-306
- Elger, T./Smith, C. (1994): *Global Japanization? – The Transnational Transformation of the Labour Process*. London/New York
- Ferner, A./Quintanilla, J. (2002): Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations. *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 8, Nr. 3, S. 243-250
- Fichter, M. (2003): *Internationalization of Production: Options and Responses. Evidence from German Enterprises in Hungary*. AICGS/DaimlerChrysler Arbeitspapier, American Institute of Contemporary German Studies, The Johns Hopkins University. Washington
- Flecker, J./Schulten, T. (1999): The End of Institutional Stability: What future for the German Model. *Economic and Industrial Democracy*, Nr. 20, S. 81-115
- Freyssenet, M./Shimizu, K./Volpato, G. (eds.) (2003a): *Globalization or Regionlization of European Car Industry?* London/New York
- Freyssenet, M./Shimizu, K./Volpato, G. (eds.) (2003b): *Globalization or Regionlization of American and Asian Car Industry?* London/New York
- Geppert, M. (2002): *Sensemaking and Politics in Multinational Companies: A Comparative Analysis of Vocabularies within the Global Manufacturing Discourse*. Konferenzpapier, 18. EGOS-Colloquium. Barcelona
- Geppert, M./Clark, E. (2003): *Knowledge and Learning in Transnational Ventures: An Actor-Centred Approach*. Mimeo, University of Wales Swansea/Royal Holloway University of London
- Gertler, M. S. (1995): „Being there“: Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies. *Economic Geography*, Nr. 71, S. 1-26
- Harzing, A.-W. (2001): Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, Jg. 36, Nr. 4, S. 366-379
- Hetrick, S. (2002): Transferring HR Ideas and Practices: Globalization and Convergence in Poland. *Human Resource Development International*, Jg. 5, Nr. 3, S. 333-351
- Hu, Y.-S. (1992): Global or Stateless Corporations are National Firms with International Operations. *California Management Review*, Jg. 34, Nr. 2, S. 107-126
- Jürgens, U./Naumann, K./Kupp, J. (2000): Shareholder Value in an Adverse Environment: the German Case. *Economy and Society*, Jg. 29, Nr. 1, S. 54-79
- Katzenstein, P. J. (1980): Problem or Model? West Germany in the 1980s. *World Politics*, Nr. 32, S. 577-598
- Kessel, T./Dörr, G. (1998): Management zwischen Transformation und Restrukturierung. Zwei Transfermodelle von Ost-West-Kooperationen. In: Barmeyer, C./Bolten, J. (eds.): *Interkulturelle Personalorganisation*. Sternenfels, S. 33-48
- Kipping, M./Bjarnar, O. (1998): *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*. London/New York
- Kurz, C. (1999): *Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*. Berlin

- Lallement, R. (2001): Foreign Direct Investment and the Diversity of Socio-Economic Systems in Europe: France, Germany and Britain Compared. In: MacLean, M./Trouille, J. M. (eds.): *France, Germany and Britain. Partners in a Changing World*. New York, S. 85-99
- Markovits, A. S. (ed.) (1982): *The Political Economy of West Germany: Modell Deutschland*. New York
- Morgan, G./Kelly, B./Sharpe, D./Whitley, R. (2000): *Multinationals as Organizations*. Konferenzpapier für den II. ESRI Workshop: Forms of Transnational Governance and Paths of Economic Development. Lissabon
- Müller, F. (1994): Societal Effect, Organizational Effect and Globalization. *Organization Studies*, Jg. 15, Nr. 3, S. 407-428
- Nordhause-Janz, J./Prekruhl, U. (eds.) (2000): *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München
- O'Brien, P. K. (1986): Do We Have a Typology for the Study of European Industrialization in the XIXth Century? *The Journal of European Economic History*, Jg. 15, Nr. 1, S. 291-333.
- Ohmae, K. (1990): *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. London
- Paaue J./Dewe, P. (1994): Human Resource Management in Multinational Corporations. In: Harzing, A.-W./van Ruijsseveldt, J. (eds.): *International Human Resource Management*. London, S. 75-98
- Pauly, L. W./Reich, S. (1997): National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization. *International Organization*, Nr. 1, S. 1-30
- Rosenzweig, P./Nohria, N. (1994): Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Jg. 25, Nr. 2, S. 229-251
- Rudolph, H. (2000): Foreign Companies and the Transformation Processes in Poland: The Role of Western Financial and Human Capital. In: Tzeng, R./Uzzi, B. (eds.): *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy*. New York, S. 239-262
- Ruigrok, W./van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*. London/New York
- Sally, R. (1995): *States and Firms. Multinational Enterprises in Institutional Competition*. London
- Schroeder, W./Weinert, R. (1999): Managing Decentralization. The Strategy of Institutional Differentiation in German Industrial Relations. *German Politics and Society*, Jg. 53, Nr. 4, S. 52-73
- Sölvell, Ö./Zander, I. (1998): International Diffusion of Knowledge: Isolating Mechanisms and the Role of the MNE. In: Chandler, A. D./Hagström, P./Sölvell, Ö. (eds.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford, S. 402-416
- Springer, R. (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt am Main
- Streeck, W. (1995): *German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive?* Discussion Paper 95/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Köln

- Tüselmann, H./McDonald, F./Heise, A. (2000): *The Impact of German Direct Foreign Investment in the United Kingdom on Employment and Employee Relations: The Case of Northwest England*. Manchester/Düsseldorf
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (1994): *World Investment Report 1994. Transnational Corporations, Employment and the Workplace*. United Nations. Genf
- Upchurch, M. (2000): The Crisis of Labour Relations in Germany. *Capital & Class*, Nr. 70, S. 65-93
- Westney, D. E. (1993): Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. In: Ghoshal, S./Westney, D. E. (eds.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York, S. 53-76
- Whitley, R. (2001): How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour. In: Morgan, G./Kristensen, P. H./Whitley, R. (eds.): *The Multinational Firm. Organizing across Institutional and National Divides*. New York, S. 27-68
- Wortmann, M. (2000): *What is New about „Global“ Corporations? Interpreting Statistical Data on Corporate Internationalisation*. Discussion Paper FS I 00-102, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Zeitlin, J./Herrigel, G. (2000): *Americanization and its Limits – Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*. Oxford/New York