

Vechtaer Studien zur Geographie

Band 5 / 2015

Maria Tepe

Die Organisation von Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive

Am Beispiel von sechs Unternehmen der Agrartechnik in Norddeutschland



Maria Tepe

Die Organisation von Wertschöpfungsketten in
räumlicher Perspektive

Am Beispiel von sechs Unternehmen der Agrar-
technik in Nordwestdeutschland

VSG

Vechtaer Studien zur Geographie

Herausgegeben von

M. Flath und C. Tamásy

Schriftleitung: K.M. Born

Band 5

VSG
Vechtaer Studien zur Geographie
Band 5

Maria Tepe

Die Organisation von Wertschöpfungsketten
in räumlicher Perspektive

Am Beispiel von sechs Unternehmen der Agrartechnik
in Nordwestdeutschland

2015

Zuschriften, die die Vechtaer Studien zur Geographie betreffen, sind zu richten an:

Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA)

Universität Vechta

Postfach 1553

D-49364 Vechta

Fax: 04441-15445

E-Mail: annegret.joachim@uni-vechta.de

Titelfoto: Foto 1: Chicken Farm. © Sergey Bogdanov.fotolia.com

Foto 2: Factory and industrial silos near green field. © dmitimaruta.fotolia.com

Foto 3: Feldhäcksler, Grassilage einfahren. © countrypixel.fotolia.com

Foto 4: Bodennahe Gülleausbringung mit Schleppschläuchen. © countrypixel.fotolia.com

Foto 5: Strohballen auf dem Feld. © olliicks.fotolia.com

Foto 6: Neugierige Ferkel in einem modernen Ferkelaufzuchtstall. © countrypixel.fotolia.com

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-945968-04-8

1. Auflage 2015

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Western Germany

VORWORT

Die vorliegende Dissertation ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA) der Universität Vechta entstanden.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Doktor Mutter, Frau Prof'in Dr. Christine Tamásy. Sie hat mich in allen Phasen der Promotion stets vorbildlich betreut und mit vielen interessanten Diskussionen wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Prof. Kim Schumacher danke ich für die Erstellung des Zweitgutachtens sowie Prof. Dr. Daniel Schiller, apl. Prof. Dr. Werner Klohn und PD Dr. Karl Martin Born und Dr. Joachim Eisleb für die Prüfertätigkeit. Besonderen Dank schulde ich meinen Kollegen am ISPA, hier vor allem meinen Mitdoktoranden, die immer ein offenes Ohr für alle Arten von Fragen hatten, die das Erstellen einer Promotions-

schrift mit sich bringt. In diesem Zusammenhang möchte ich auch bei Herrn Walter Fangmann für die kartographische Unterstützung, bei den Korrekturleserinnen für Ihre Leistung, sowie bei Annegret Joachim für die Formatierungsarbeiten bedanken.

Weiterhin gilt mein Dank dem Land Niedersachsen. Ohne die finanzielle Ausstattung dieses Forschungsprojektes wären die aufwendigen empirischen Untersuchungen nicht möglich gewesen. Danken möchte ich außerdem allen Experten, die in den Interviews bereit waren, Auskunft zu geben.

Abschließend gilt der größte Dank meinen Eltern, meiner Familie und meinen Freunden.

Die Arbeit ist meinen Eltern gewidmet, die mir immer ein Vorbild sein werden.

Vechta, im Oktober 2015

Maria Tepe

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis.....	8
Abbildungsverzeichnis.....	11
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	14
1. Einleitung.....	15
1.1 Problemstellung.....	15
1.2 Zielsetzung und Einordnung der Arbeit	15
1.3 Konzeption und Aufbau der Arbeit.....	16
2. Das Konzept der Global Value Chain zur Analyse multiskalarer Wertschöpfungsketten.....	17
2.1 Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive und ihre Bedeutung.....	17
2.1.1 Wertschöpfungsketten als Phänomen der Weltwirtschaft.....	17
2.1.2 Aktuelle Trends in der GVC Forschung.....	18
2.1.2.1 Entwicklungen bei der Messung von Handelsströmen.....	18
2.1.2.2 Anwendungsgebiete für GVC Forschung.....	19
2.1.3 Gefahren von GVC und wirtschaftlicher Globalisierung.....	20
2.2 Theoretische Hinführung und Einbettung der Global Value Chain Theorie.....	22
2.2.1 Boundaries of the Firm.....	22
2.2.2 Transaktionskosten-Ansatz.....	23
2.2.3 Embeddedness-Ansatz.....	26
2.2.4 Resource Based View.....	28
2.2.5 Der analytische Fokus: Unternehmen der Agrartechnik und Lieferanten.....	30
2.3 Dimension einer Global Value Chain Analyse.....	31
2.3.1 Analyse der Input-Output-Struktur.....	31
2.3.1.1 Identifikation der Hauptaktivitäten in einer globalen Wertschöpfungskette.....	33
2.3.1.2 Identifikation der Dynamik und Firmenstrukturen für jede Hauptaktivität der Wertschöpfungskette.....	33
2.3.2 Geographische Dimension.....	33
2.3.3 Governance.....	34
2.3.4 Institutioneller Kontext.....	40
2.4 Upgrading und Follow Sourcing.....	42
2.5 Zwischenfazit.....	44
3. Methodische Umsetzung - Qualitatives Untersuchungsdesign.....	46
3.1 Methodik der Datenerhebung	46
3.1.1 Experteninterviews.....	46
3.1.1.1 Vorgehensweise.....	47
3.1.1.2 Aufbau der Fragebögen.....	48
3.1.2 Die empirische Basis: Sechs Fallstudien aus dem Bereich Agrartechnik.....	49
3.2 Datenaufbereitung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	55

4	Die norddeutsche Agrartechnik im institutionellen Kontext	57
4.1	Entwicklung der Märkte für Agrartechnik seit 1960.....	57
4.2	Die Bedeutung des Agribusiness in Nordwestdeutschland und zukünftige Herausforderungen.....	57
5.	Die Struktur der Wertschöpfungsketten Agrartechnik und ihre multiskalaren Vernetzungen	61
5.1	Organisatorisch-funktionale Strukturen der untersuchten Wertschöpfungsketten.....	61
5.1.1	Fertigungstiefe	61
5.1.2	Vertrieb und Kundenservice.....	68
5.2	Räumliche Dimension der Wertschöpfungskettenaktivitäten.....	74
5.2.1	Vertriebsaktivitäten.....	74
5.2.2	Produktionsstätten der Lead Firm und Lieferantenstandorte.....	75
5.3	Zwischenfazit.....	85
6.	Determinanten der Struktur und der räumlichen Anordnung von Wertschöpfungsketten	91
6.1	Eigenschaftender erstellten Güter.....	91
6.2	Kernkompetenz der Gesellschafter der Lead Firms	91
6.3	Das Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Optimierung finanzieller bzw. personeller Ressourcen.....	92
6.3.1	Innovationsprozesse.....	93
6.3.2	Markt und Marketingstrategien.....	97
6.3.2.1	Eigenvertrieb.....	97
6.3.2.2	Povisionsgesteuerte Aktivitäten.....	99
6.3.2.3	Handelsgesellschaften (Importgesellschaften).....	100
6.3.2.4	Tochtergesellschaften.....	101
6.3.3	Beschaffungsstrategien und Einkauf.....	103
6.4	Wachstum.....	108
6.5	Zwischenfazit.....	108
7.	Governance Strategien zwischen Lead Firm und Lieferanten	112
7.1	Die Wareneinkaufsgruppen der Liferanten	112
7.2	Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Lead Firm und Lieferant.....	114
7.3	Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Governance Formen.....	119
7.3.1	Markt und Markt mit relationalen Zügen.....	121
7.3.2	Modular und modular mit relationalen Zügen.....	123
7.3.3	Relational.....	123
7.3.4	Gebunden.....	130
7.3.5	Hierarchie.....	130
7.4	Determinanten der Konstellation des Governance Systems.....	131
7.4.1	Natur der Produkte.....	131
7.4.2	Unternehmensstrategie der Lead Firms in der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten.....	135
7.5	Upgrading Prozesse und Global Following.....	135
8.	Fazit und Grenzen der Untersuchung	141
8.1	Ergebniszusammenfassung und Diskussion	141
8.2	Prognosen, Handlungsempfehlungen und weitere Forschungsgebiete	147

9.	Literaturverzeichnis..	151
10.	Anhang.....	157
10.1	Gesprächsleitfaden für die Analyse von Wertschöpfungsketten.....	157
10.2	Gesprächsleitfaden für Gespräche mit Lead Firms zur Governance Struktur.....	163
10.3	Gesprächsleitfaden für Gespräche mit Lieferanten zur Governance Struktur.....	164
10.4	Formen der Governance, mit denen die einzelnen Lieferantenbeziehungen der untersuchten Lead Firms organisiert sind.....	165

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Trade in Value-Added (TiVA).....	19
Abb. 2: Wertschöpfungskette nach Porter.....	32
Abb. 3: Evolution von Netzwerken zur Organisationsform.....	35
Abb. 4: Steuerungsformen globaler Wertschöpfungsketten.....	37
Abb. 5: Beeinflussungsfaktoren der Steuerung globaler Wertschöpfungsketten.....	39
Abb. 6: Faktoren wirtschaftlichen und sozialen Upgradings.....	43
Abb. 7: Wertschöpfungskette Masterclass.....	62
Abb. 8: Wertschöpfungskette Simply the Best.....	62
Abb. 9: Produktionsprozess Simply the Best.....	63
Abb. 10: Wertschöpfungskette Take it Home.....	64
Abb. 11: Produktionsprozess Take it Home.....	64
Abb. 12: Wertschöpfungskette Spread It.....	65
Abb. 13: Wertschöpfungskette Pump it Up.....	66
Abb. 14: Produktionsprozess Pump it Up.....	66
Abb. 15: Wertschöpfungskette Flour Maker.....	67
Abb. 16: Produktionsprozess Flour Maker.....	67
Abb. 17: Take it Home: Vertriebsstruktur Generalimporteur.....	72
Abb. 18: Take it Home: Vertriebsstruktur Direktimporteur.....	72
Abb. 19: Masterclasses: Logistikzentren.....	76
Abb. 20: Masterclass: Nationale Zulieferer des deutschen Logistikzentrums.....	77
Abb. 21: Masterclass: Nationale Zulieferer des chinesischen Logistikzentrums.....	78
Abb. 22: Masterclass: Nationale Zulieferer des US-amerikanischen Logistikstandortes.....	79
Abb. 23: Masterclass: Nationale Zulieferer des malaysischen Logistikzentrums.....	80
Abb. 24: Masterclass: Internationale Zulieferer.....	81
Abb. 25: Simply the Best: Produktionsstandort und Zulieferer.....	82
Abb. 26: Take it Home: Produktionsstandort und Zulieferer.....	83
Abb. 27: Pump it Up: Produktionsstandort und Zulieferer.....	84
Abb. 28: Spread It: Produktionsstandort und Zulieferer.....	86
Abb. 29: Flour Maker: Produktionsstandort und Zulieferer.....	87
Abb. 30: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Masterclass und Zulieferer.....	115
Abb. 31: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Take it Home und Zulieferer.....	115
Abb. 32: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Simply the Best und Zulieferer.....	117
Abb. 33: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Pump it Up und Zulieferer.....	117
Abb. 34: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Spread It und Zulieferer.....	118
Abb. 35: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Flour Maker und Zulieferer.....	118
Abb. 36: Masterclass: Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	120
Abb. 37: Take it Home: Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	120
Abb. 38: Simply the Best: Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	121
Abb. 39: Pump it Up : Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	121
Abb. 40: Spread It: Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	122
Abb. 41: Flour Maker: Anzahl der jeweiligen Governance Formen.....	122
Abb. 42: Verteilung der Governance Formen für alle Lead Firms.....	123
Abb. 43: Verteilung der Governance Formen – detailliert nach Lead Firm.....	125
Abb. 44: Governance Formen Masterclass.....	165

Abb. 45: Governance Formen: Take it Home (1/2).....	166
Abb. 46: Governance Formen: Take it Home (2/2).....	167
Abb. 47: Governance Formen: Simply the Best.....	168
Abb. 48: Governance Formen: Pump it Up.....	169
Abb. 49: Governance Formen: Spread It.....	170
Abb. 50: Governance Formen: Flour Maker.....	171

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. 1: Empirische Basis: Sechs Unternehmen der Agrartechnik.....	50
Tab. 2: Organisation Wertschöpfungsketten - Unternehmen im Vergleich.....	89
Tab. 3: Innovationsstrategien der Lead Firms.....	98
Tab. 4: Markt- und Marketingstrategien der Lead Firms.....	102
Tab. 5: Beschaffungsstrategien der Lead Firms.....	107
Tab. 6: Wareneinkaufsgruppen der Lead Firms.....	113
Tab. 7: Wareneinkaufsgruppen der Kategorie „Markt“.....	133
Tab. 8: Wareneinkaufsgruppen der „modularen“ Kategorie.....	134
Tab. 9: Wareneinkaufsgruppen der „relationalen“ Kategorie.....	134
Tab. 10: Unternehmerische Ziele als Determinante von Governance Systemen.....	139

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (Verband Südostasiatischer Nationen)
BDC	Buyer Driven Chain
CAD	Computer Aided Design
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computerized Numerical Control
CSF	Critical Success Factors
EU	Europäische Union
FDI	Foreign Direct Investment
GCC	Global Commodity Chain
GPN	Global Production Network
GSCM	Green Supply Chain Management
GSP+	European Generalized System of Preferences
GVC	Global Value Chain
i.d.F.	in diesem Fall
ISPA	Institut für Strukturforchung und Planung in agrarischen Intensivgebieten
MERCOSUR	Mercado Común del Sur (Gemeinsamer Markt des Südens)
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Nordamerikanisches Freihandelsabkommen)
NFI	Non Firm Institution
NGO	Non Governmental Organisation
NieKE	Niedersächsische Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft
OEM	Original Equipment Manufacturer
OM	Oldenburger Münsterland
PDC	Producer Driven Chain
PEP	Produktentwicklungsprozess
RBV	Resource Based View
SME	Small and Medium Enterprise
SEZ	Small Enterprise Zones
TiVA	Trade in Value Added
TNC	Transnational Corporation
UNCTAD	Nations Conference on Trade and Development (Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung)
WTO	World Trade Organisation

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das gegenwärtige Weltwirtschaftssystem ist durch Prozesse von Transnationalisierung und Globalisierung in hohem Maße international verbunden. Für Deutschland als Exportnation trifft dies in besonderer Weise zu. Für die Unternehmen als Akteure in diesem System ist die Beantwortung von Fragen nach der Bestimmung der räumlichen Dimension ihrer Absatzmärkte und der Standortfestlegung von Produktions- und Zulieferernetzwerken von bedeutender strategischer Wichtigkeit. Dynamische Veränderungsprozesse seit dem Ende des zweiten Weltkrieges, wie die Schaffung der Welthandelsorganisation, die Schaffung großer Handelsräume (z.B. ASEAN, EU, MERCOSUR oder NAFTA), die Entstehung der sog. „emerging markets“, der politische Zusammenbruch des Kommunismus sowie der technologische Wandel, boten und bieten den Unternehmen an dieser Stelle neue Möglichkeiten zur räumlichen Konfiguration ihrer Wertschöpfungsketten (ELMS UND LOW 2013). Als Konsequenz aus diesen Möglichkeiten lässt sich u.a. beobachten, dass die Außenhandelsvolumina stark zugenommen haben, welches zu einer Transnationalisierung der Märkte im Allgemeinen (Waren und Dienstleistungen) sowie zu einer Zunahme von internationalen Direktinvestitionen geführt hat. Daraus resultiert als Ergebnis die Internationalisierung der Produktion (vgl. HAAS UND NEUMAIR, 2006, S. 42).

Die Beobachtung dieser zwei Phänomene, nämlich die Internationalisierung der Märkte sowie die Internationalisierung von Produktion, die zur Entstehung globaler Wertschöpfungsketten geführt haben, muss zwangsläufig zu der Frage führen, mit welchen Strategien Unternehmen es schaffen, die einzelnen Elemente dieser Wertschöpfungsketten über z.T. große räumliche Distanzen zu organisieren. Hierbei handelt es sich um eine Kernfrage dieser Untersuchung. Ein Verständnis für die multiskalaren Vernetzungen von Wertschöpfungsprozessen ist jedoch nicht nur auf der Unternehmensebene relevant, sondern besonders

in der wirtschaftsgeographischen Forschung von hoher Bedeutung. Die Global Value Chain Forschung beschäftigt sich eingehend mit diesen Fragestellungen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung tragen zu einer Belebung dieser Diskussion bei.

1.2 Zielsetzung und Einordnung der Arbeit

Ausgehend von der vorgetragenen Problemstellung ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, einen Beitrag zum Verständnis für die Organisation von Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive zu leisten. Hierzu werden die multiskalaren Wertschöpfungsketten von Unternehmen der niedersächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft einer genaueren Betrachtung unterzogen, wobei dies beispielhaft anhand sechs ausgewählter Unternehmen der Agrartechnik erfolgt, die ihren Sitz im Nordwesten Niedersachsens haben. Theoretischer Ausgangspunkt ist die Global Value Chain (GVC) Theorie, die multiskalare Wertschöpfungsketten in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Insbesondere die Aspekte zur Governance Thematik, die integraler Bestandteil der GVC Theorie sind, haben das Konzept der vorliegenden Arbeit inspiriert - im Umkehrschluss soll diese Arbeit auch einen Beitrag zur aktuellen Diskussion über Governance Themen in der Wirtschaftsgeographie leisten. Die Empirie dieser Studie greift auf detaillierte Fallstudien zurück, die einen deutlich innovativen Kern der Arbeit darstellen. Der Fokus liegt auf der sich globalisierenden Agrartechnik und folgt der Erkenntnis, dass sich die Absatzmärkte der niedersächsischen Agrartechnik im Zuge einer intensiven Literatur- und Informationsrecherche deutlich globaler als die der Nahrungsmittelindustrie zeigen. Die Spezialisierung auf die Agrartechnik folgt zudem der Überlegung, dass die Wertschöpfungsketten der landwirtschaftlichen Primär- und Nahrungsmittelproduktion Elemente aufweisen, die sie deutlich von denen der Agrartechnik unterscheiden und somit eine gemeinsame Betrachtung erschwert hätten. Die unterscheidenden Charakteristika leiten sich vornehmlich aus den inhärenten Eigenschaften der produzierten Güter

ab: Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie produzieren verderbliche Ware für Endkonsumenten. Die Anforderungen an Frische, Genusstauglichkeit und ggf. Tierwohl stellen sehr besondere Anforderungen an die Organisation von Produktion und Distribution, d.h. sie sind gänzlich unterschiedlich zu denen der Agrartechnik, bei der die Input-Output-Struktur darauf ausgerichtet ist, Ausrüstungsgegenstände und technische Geräte herzustellen (Innen- und Außenwirtschaft), die an Unternehmen und Landwirte verkauft werden, aber in der nicht fachbezogenen Öffentlichkeit kaum eine intensive Wahrnehmung erfahren. Mit der Untersuchung von multiskalaren Wertschöpfungsketten in der Agrartechnik betritt die Untersuchung neues Terrain. Der GVC-Ansatz wird zunächst hinsichtlich der Anwendbarkeit für diesen Sektor geprüft. Jede multiskalare Wertschöpfungskette muss organisiert sein, diese Funktion der Wertschöpfungsketten Governance übernimmt die sogenannte Lead Firm (GEREFFI ET AL. 2005). Diese Arbeit will die Art der Organisation empirisch untersuchen und durch eine komparative Analyse der untersuchten Fälle eventuelle vorherrschende Trends in der Governance Form identifizieren, um dann auf dieser Grundlage die Determinanten für die Wahl der Governance Formen herauszuarbeiten. Aus diesen Zielen ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen:

- Mit welchen Strategien gelingt es den Unternehmen der Agrartechnik aus Nordwestdeutschland, als Lead Firms ihre multiskalaren Wertschöpfungsketten zu steuern?
- Welche Determinanten führen zur Wahl einer bestimmten Governance Form?
- Welche Dynamiken und Potentiale zum Upgrading lassen sich erkennen?

Mit diesen Fragen ist die grundsätzliche Frage verknüpft, inwieweit das GVC-Konzept unter diesen Bedingungen anwendbar ist, das heißt mit anderen Worten:

- Welche Aussagen können zur analytischen Leistungsfähigkeit des GVC-Konzeptes bei Anwendung auf die vorliegenden Fallstudien gemacht werden?

1.3 Konzeption und Aufbau der Arbeit

Das Konzept der vorliegenden Arbeit beabsichtigt, ein verbessertes Verständnis für Fragen der Organisation von Wertschöpfungsketten der Agrartechnik in Nordwestdeutschland zu generieren. Hierzu sind die aktuellen Wertschöpfungsketten von sechs Unternehmen dieser Branche untersucht worden. Anhand der Analyse der jeweiligen Wertschöpfungskette werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Kettenorganisation verdeutlicht. Von hoher Wichtigkeit sind die räumliche Anordnung von Lead Firm und Zulieferern, die Input-Output Strukturen der Warenketten sowie die Governance Strukturen zwischen Lead Firm und Zulieferern.

In Kapitel 1 wird die Arbeit in ihren thematischen und räumlichen Rahmen eingeordnet, außerdem werden die Zielstellung der Untersuchung sowie deren Aufbau erläutert. In Kapitel 2 wird das Konzept der Global Value Chain unter verschiedenen Gesichtspunkten vorgestellt und der aktuelle Forschungsstand dargestellt. In Kapitel 3 werden die Datengrundlage und die gewählten Untersuchungsmethoden dargelegt und es wird auf die Grenzen der Studie aufmerksam gemacht. Die Entwicklungen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und in der Agrartechnik werden in Kapitel 4 erläutert, so dass die anschließend in Kapitel 5 vorgestellten Wertschöpfungsketten in den beschriebenen Kontext eingeordnet werden können. Weiterhin werden in Kapitel 6 die Produktionssysteme hinsichtlich ihrer Organisation beschrieben, sowie in Kapitel 7 die Determinanten der Organisationsformen zwischen Lead Firm und seinen Zulieferern analysiert. Hierin enthalten ist eine Analyse über etwaige kategorisierbare Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen.

2 Das Konzept der Global Value Chain zur Analyse multiskalarer Wertschöpfungsketten

2.1 Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive und ihre Bedeutung

2.1.1 Wertschöpfungsketten als Phänomen der Weltwirtschaft

“Any discussion today of international trade and investment policy that fails to acknowledge the centrality of global value chains (GVCs) would be considered outmoded and of questionable relevance. The idiom might vary - referring to trade in value-added, production sharing, supply chains, outsourcing, offshoring, vertical integration or fragmented production instead of GVCs - but the core notion of internationally joined-up production is the same. Every international agency dealing with economic affairs as well as many governments are working on various aspects of GVCs in order to understand better their various dimensions.” (Pascal Lamy, Director-General of the World Trade Organization. In: ELMS UND LOW 2013, S. xviii).

Insbesondere die Wertschöpfungsketten transnationaler Unternehmen werden zunehmend internationaler (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011); neben der Expansion von Handelsvolumina ist das schnelle Wachstum internationaler Kapitalströme ein weiteres Charakteristikum der gegenwärtigen Weltwirtschaft. Transnationale Unternehmen (TNC) sind die Antriebskräfte für diese Entwicklung und direkte Investitionen in internationale Märkte (FDI) sind das Hauptinstrument, mit dem TNC über nationale Grenzen hinweg expandieren. Diese sogenannten „Lead Firms“ können die Volkswirtschaft eines Landes stark beeinflussen, indem sie z.B. durch ihre Investitionen in den Gastländern die heimische Wirtschaft durch die Vergabe von Bauaufträgen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze positiv beeinflussen. Zusätzlich zu Produktions- und Vertriebsstätten können durch Forschung und Entwicklungsabteilungen auch eigenständige Produktionssysteme entstehen, die gleichwertig in das globale Unterneh-

mensnetzwerk integriert sind (vgl. HAAS UND NEUMAIR 2006, S. 3-14). Diese Veränderungen bringen Chancen und Risiken mit sich; durch die Integration in globale Wertschöpfungsketten ist für Individuen und Unternehmen der Wettbewerbsdruck gestiegen, da globaler Wettbewerb vorher nicht spürbar gewesen ist. Aufgrund des beschleunigten Wandels ist selbst bei den „Gewinnern“ das Gefühl von wirtschaftlicher Unsicherheit gewachsen (STURGEON 2008). Neben der reinen Expansion von Handels- und Kapitalströmen lassen sich auch die Bedeutung und Evolution von Handel innerhalb der TNC in den letzten Jahrzehnten nachweisen, woraus CATTANEO ET AL. (2013) einen zunehmenden Handel innerhalb der GVC ableiten. UNCTAD schätzt, dass ca. 80% des Handelsvolumens mit TNC stattfindet. Zudem steht vertikaler Handel (zwischen verbundenen Unternehmen oder at arm's length¹ Beziehungen) für das größte Wachstum des weltweiten Handels, über die Hälfte der weltweiten Produktimporte sind Intermediär-Produkte; d.h. Teile, Komponenten und Halbfertig-Produkte. Generell tendiert die Entwicklung von Handelsströmen zu immer größerer Komplexität und es werden zunehmend mehr Länder in globale Wertschöpfungsketten eingebunden (vgl. CATTANEO ET AL. 2013).

Dieses Handeln und Agieren über jegliche Entfernung hinweg beschreibt das Phänomen 'Globalisierung'. Globalisierung bezieht sich - im Gegensatz zur Internationalisierung - nicht nur auf die geographische Ausbreitung wirtschaftlicher Aktivitäten, sondern auch auf die funktionale Integration und die Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten. PETER DICKEN (2011) sieht Globalisierung wie eine Komposition von Prozessen, die ungleichmäßig über Zeit und Raum stattfinden. Nach SCHAMP (1996) ist Globalisierung ein Prozess, in dem mächtige Akteu-

¹ Eine Beziehung in der Käufer und Verkäufer unabhängig voneinander agieren. In dieser Beziehung handeln beide Partner in ihrem eigenen Interesse und sind keinem Druck des jeweils anderen Partners ausgesetzt.

re eine weltweite Integration von Wirtschaftssektoren und Produktionssystemen bewirken, wobei diese Akteure sowohl transnationale Unternehmen wie auch Nationalstaaten sein können.² Durch FDI beeinflussen TNC beispielsweise die Produktionstechnologien, Arbeitsmärkte und Standards, aber auch Handels- und Konsumgewohnheiten. Durch Kontrolle über Ressourcen und Entwicklung neuer Technologien haben TNC das Potential, Nationen in globale Märkte bzw. Wertschöpfungsketten zu integrieren. RICHARD BALDWIN (2013) argumentiert, dass globale Wertschöpfungsketten die Welt transformiert haben und die Entwicklungschancen für Entwicklungsländer revolutioniert haben, da diese Länder sich in die Wertschöpfungsketten einfügen können und nicht in Jahrzehnten andauernden Prozessen eigene Ketten aufbauen müssen. Die Auslagerung arbeitsintensiver Produktionsschritte, verbunden mit internationaler Mobilität von Technologien und politischen Reformen habe „era-defining“ Wachstum in Entwicklungs- und Schwellenländer gebracht.

Globale Wertschöpfungsketten sind einem ständigen Wandel ausgesetzt, zum einen hervorgerufen durch ihre eigenen Auswirkungen (Lohn- und Einkommenskonvergenz) und zum anderen durch äußere Einflüsse wie technologische Innovationen in der Kommunikationstechnologie, CIM (Computer Integrated Manufacturing) oder auch 3D Drucken. Vom Beginn der industriellen Revolution (ab 1830 durch die Entwicklung der Dampfmaschine ermöglicht) bis 1988 haben die G7 Nationen ein Wachstum von 23% bis hin zu 67% des Welt-Bruttosozialproduktes erzielen können (WORLD DATABANK IN BALDWIN 2013, S. 22). Genauso bemerkenswert jedoch ist die Schnelligkeit, mit der dieser Anteil gesunken ist: in 2010 beträgt der Anteil der G7 am Welt-Bruttosozialprodukt noch lediglich 50%. Dieser Trend wird sich auch weiter fortsetzen, da die G7 Nationen nur noch 10% der Weltbevölkerung ausmachen. „This reversal of fortunes is perhaps the most momentous

² Die Betrachtung von wirtschaftlichen Aktivitäten auf Unternehmensebene (Geography of the firm) hinsichtlich der dynamischen Organisation ihrer Netzwerke und Produktionssysteme erfüllt die Anforderungen einer relationalen Wirtschaftsgeographie (Bathelt und Glückler 2003, S. 138).

change in the last one hundred years. It is reshaping every aspect of international relations. The “rocket engine” is the rapid industrialization in emerging economies.” (BALDWIN 2013, S.23). Es lässt sich also festhalten, dass GVC eine bedeutende Position in der heutigen Weltwirtschaft einnehmen.

2.1.2 Aktuelle Trends in der GVC Forschung

2.1.2.1 Entwicklungen bei der Messung von Handelsströmen

Zur Klärung der Begrifflichkeiten soll gesagt werden, dass mit dem ‘Konzept der Global Value Chain’ die von GERRY GEREFFI ET AL. (2005) entwickelte Theorie gemeint ist. In dem GVC Konzept werden zur Analyse von Wertschöpfungsketten verschiedene Kategorien herangezogen, welche in Kapitel 2.3. genauer erläutert werden. Ansonsten gilt auch für diese Arbeit für den Terminus „Wertschöpfungskette“ das diesem Kapitel vorangestellte Zitat von Pascal Lamy: „The idiom might vary ... - but the core notion of joined up production is the same.“ Der Begriff „multiskalar“ weist darauf hin, dass die betrachteten Aktivitäten der Unternehmen auf verschiedenen räumlichen Ebenen lokalisiert sind, nämlich auf regionaler, nationaler, transnationaler und globaler Ebene.

Der Prozess der fortschreitenden internationalen Fragmentation der Produktion, getrieben durch technologischen Fortschritt, Kostenbewusstsein, Zugang zu natürlichen Ressourcen und durch gelockerte Handelsbarrieren, hat das übliche Verständnis über die Messung von Welthandelsvolumina einer kritischen Betrachtung ausgesetzt und damit auch die politischen Maßnahmen, die auf Basis dieser traditionellen Interpretationen des Welthandels getroffen werden. NADIM (2013) weist darauf hin, dass ein Fokus auf die Messung der Handelsströme von Gütern und Produkten jedes Mal, wenn diese eine Grenze überqueren, ein irreführendes Bild abgibt und somit keine gute Grundlage für wirtschaftspolitische Entscheidungen bietet. Er zitiert den WTO Director-General Pascal Lamy mit den Worten, “the statistical bias created by attributing

commercial value to the last country of origin perverts the true economic dimension of the bilateral trade imbalances. This affects the political debate, and leads to misguided perceptions". Am 15. März 2012 schlossen sich OECD und WTO zusammen, um eine Datenbasis für Trade in Value-Added (TiVA) Indikatoren zu schaffen und die Implementierung in das internationale Statistiksistem voranzubringen. Die ersten Resultate hierzu wurden am 16. Januar 2013 veröffentlicht, und während die Literatur hierzu recht mathematisch aufgebaut ist, haben die Ergebnisse bereits in den Politikprozess einzelner Nationen Einzug gehalten (z.B. Frankreich). Beim TiVA sollen Doppelzählungen, die im herkömmlichen System der Bruttomessungen von Handelsströmen bei der Überquerung von Landesgrenze zu Landgrenze implizit stattfinden, vermieden werden. Stattdessen werden beim TiVA Ströme in Relation zum zusätzlichen Wert, der z.B. in Land B generiert wird, gemessen (s.h. Abb. 1) (KOOPMAN ET AL. 2013).

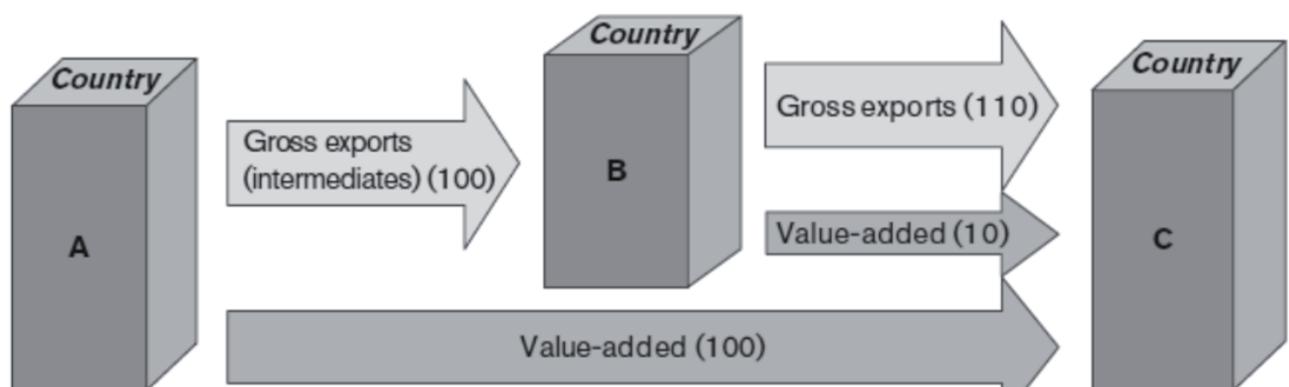
2.1.2.2 Anwendungsgebiete für GVC Forschung

Der bedeutendste Zweig der GVC Forschung beschäftigt sich damit, Wirtschaftswachstum in traditionellen Fertigungs- und Rohstoffindustrien zu untersuchen. DANNENBERG UND NDURU (2013) gehen der Frage nach, wie sich Standards (hier: Global-GAP) auf die Integration von kleinen Unternehmen aus Entwicklungsländern in der GVC der kenianischen Obst- und Gemüseindustrie auswirken. Weiterhin führen sie aus, dass diese Standards einer Integration aufgrund von informellen Arrangements

zwischen den einzelnen Stakeholdern nicht entgegenstehen müssen. Untersuchungen der GVC in der Pflanzenbauindustrie (STARITZ 2013) zeigen Upgrading-Prozesse im Bereich Produktion für den Export, wobei Weiterverarbeitungs- und Verpackungsdienstleistungen wie Waschen, Schneiden, Mixen und die Anwendung von Barcodes eingeschlossen sind. Diese Studie belegt zudem, dass diese Upgrading-Prozesse durch einen starken Zufluss weiblicher Arbeitskräfte unterstützt wurden. Ihre Anzahl ist nach dieser Untersuchung insgesamt höher als die der männlichen Kollegen, damit wird als positiver Aspekt nicht nur das Wirtschaftswachstum, sondern auch die Partizipation von Frauen in GVC erhöht. Die Einstellung auf veränderte Rahmenbedingungen ist wichtig für eine Lead Firm, auch wenn sie diese selbst hervorgerufen hat, wie im Fall von entstandener Resistenz im indischen Zulieferernetzwerk von Metro (FRANZ 2012). Hier hat die Resistenz der Zulieferer die Entwicklung eines modernen Zulieferernetzwerkes positiv beeinflusst. Die Ergebnisse einer Studie der indischen Automobilindustrie (SARIPALLE 2013) zeigen, dass Spillover-Effekte von Zulieferern im Bereich Forschung und Entwicklung eigene Anstrengungen von OEM in diesem Bereich teilweise völlig ersetzen, was auf eine integrative Natur der Industrien für Automobildesign hinweist.

Die hohe Bedeutung von stabilen Rahmenbedingungen für Wirtschaftswachstum wird in der Studie von NATSUDA ET. AL. (2010) am Beispiel der kambodschanischen Textilindustrie nachgewiesen, wo eine defizitäre Infrastruktur, Arbeiterunruhen und

Abb. 1: Trade in Value-Added (TiVA)



Quelle: Ahmad 2013, S. 86

Korruption die Attraktivität des Landes für globale Einkäufer deutlich mindern. CHIARVESIO ET. AL. (2013) untersuchen, welche Governance Strukturen von italienischen SME angewendet werden, um ihre Value Chains zu organisieren; sie verbinden hierbei die Unternehmensstrategien der Lead Firms und die räumliche Dimension sowie Kompetenzen von internationalen Zulieferern mit dem Ergebnis, dass die Lead Firms verschiedene Formen von Governance in Abhängigkeit vom Einkaufsland sowie der Zuliefererkompetenz kombinieren.

Mittlerweile richtet sich die Forschung auch auf Bereiche wie erneuerbare Energien und soziale Aspekte, wie z.B. der Mitarbeiterentwicklung (GERREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). In einer Studie zum US-amerikanischen Schienenfahrzeugbau (Lowe et. al. 2010) wurden neben Umweltaspekten auch die Auswirkungen für den nationalen Arbeitsmarkt untersucht. Es wurden sämtliche Segmente der Supply Chain hinsichtlich ihrer Bedeutung für den nationalen Arbeitsmarkt evaluiert und hierbei wurden Lücken identifiziert, d.h. Segmente, die auf internationale Zulieferer zurückgreifen mussten und die zukünftig u.U. auch durch amerikanische Zulieferer bedient werden könnten. In dieser Weise wurden politischen Entscheidungsträgern Grundlagen für wirtschaftspolitische Steuerungsmaßnahmen gegeben. Konkret wurde vorgeschlagen, die Einkaufsrichtlinien und U.S.-Standards und dortige Spezifikationen dahingehend zu überarbeiten, nationale Zulieferer zu bevorzugen. Weiterhin wurde empfohlen, das vorhandene technische Know-how mittels einer neu zu entwerfenden Strategie zu verbessern und somit innovativem Potential Hilfestellung zu geben, um die Generierung marktfähiger Produkte im Schienenfahrzeugbau zu unterstützen. Untersuchungen zu Umweltthemen wurden von SHANG ET.AL. (2010) durchgeführt. Die Forscher überprüften das „green supply chain management“ (GSCM) von Herstellern elektronischer Geräte in Taiwan. Die Ergebnisse belegten, dass die Gruppe von Akteuren, die GSCM in ihre Unternehmensaktivitäten aufgenommen hatten, die besten wirtschaftlichen Ergebnisse generierten. Unter Anwendung des Resource Based Views (RBV) (vgl.

Kap. 2.2.4) wurde ermittelt, dass eine Konzentration auf Umweltaspekte Ressourcen erzeugte, die wiederum dem Unternehmen Vorteile gegenüber seinen direkten Wettbewerbern erbrachten.

2.1.3 Gefahren von GVC und wirtschaftlicher Globalisierung

Während sich die früheren GVC Studien hauptsächlich mit den wirtschaftlichen Implikationen beschäftigt haben, gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Studien zu sozialen und ökologischen Themen (vgl. Kap. 2.1.2.2.). Die vorgenannten Ideen und Einschätzungen in Kap. 2.1.1., dass die zunehmende Verquickung der Weltwirtschaft globalen Wohlstand bringen wird, werden nicht von allen Forschern geteilt. „In a new era in which globalization is yet more uneven, limited and contested it will be some time before the liberal ideas of global economic convergence come close to regaining their former ascendancy.“ (SUNLEY 2011, S. 115). Sunley sieht die Gefahr, dass das globale wirtschaftliche Wachstum nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise (2008/2009) (EBERLE ET EL. 2008) durch außergewöhnlich hohe globale Kreditvolumen induziert wurde, davon abhängig ist und bei Rückführung der Geldmenge auch das globale Wachstum wieder schrumpfen wird. Zur Frage der Wachstumsverteilung argumentiert er „... some countries join the convergence club while others are left behind“ (SUNLEY 2011, S. 109). Einen Vorteil hätten die Regionen, die in räumlicher Nähe zu bestehenden wirtschaftlichen Zentren lokalisiert sind oder niedrige Transportkosten anbieten können, weil sie z.B. in Küstenregionen mit Hafenananschluss liegen (vgl. KRUGMAN UND VENABLES 1995).

Ein weiterer Aspekt, der aus der Sicht von HIRST UND THOMPSON (2002) in dieser Diskussion über die Rolle von globalen Wertschöpfungsketten vernachlässigt wird, sind die Kosten, die durch Zerstörungen der natürlichen Ressourcen entstehen. Sie sehen den globalen Klimawandel als eine der größten Herausforderungen dieses Jahrhunderts, da er großes Konfliktpotential zwischen Nationen beherbergt, welches die politische Verantwortung von Akteuren betont. Ihrer Ansicht nach wird in diesem

Themenkontext auch die globale Organisation von Wertschöpfungsketten auf allen politischen Ebenen erschwert. Das Bewusstsein für den Klimawandel als reale Bedrohung ist unterschiedlich ausgeprägt; Schwellenländer des Südens und im asiatischen Raum sehen Umweltrisiken häufig als Luxusproblem der nördlichen industrialisierten Länder (vgl. DEMERITT 2011, S. 238). Die Langzeitbedrohung, die der Klimawandel mit sich bringt, wird in den Schwellenländern häufig nicht wahrgenommen oder erfährt keine Beachtung, da existenzielle Fragen wie Hygiene, Gesundheit und Ernährung vergleichsweise vordringlicher erscheinen. Insofern muss auch das Augenmerk auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit gerichtet werden, wenn die Vorteile des Anschlusses von Schwellenländern an globale Wertschöpfungsketten (vgl. Kap. 2.1.1.) herausgestellt werden.

Kritisch muss auch hinterfragt werden, wie sich die Arbeitsbedingungen von Menschen in globalen Wertschöpfungsketten verändern. Es war und ist ein treibendes Motiv für die Aufgliederung von Produktionsprozessen und die Auslagerung von Unternehmensfunktionen, dass in einem segmentierten Arbeitsmarkt unterschiedliche Lohnhöhen und Beschäftigungsbedingungen sowie Arbeitsschutzbedingungen vorzufinden sind und Unternehmen durch Auslagerung somit die Möglichkeit haben, Kosten einzusparen. Im internationalen Wettbewerb wirken diese Unterschiede als Anreiz zur geographischen Umverteilung von Produktion (FLECKER 2010). Flecker erklärt, dass die Wechselwirkungen zwischen der Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken einerseits und Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen andererseits komplex sind und keinem einfachen und generellen Muster folgen. Am Beispiel der Bekleidungsindustrie und der Softwarebranche wird aufgezeigt, dass Unternehmen ihre Position innerhalb von Wertschöpfungsketten häufig gerade dadurch festigen, dass sie andere Betriebe bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen unterbieten. Die erkämpfte Position ist dann jedoch unsicher, da Konkurrenten versuchen könnten, diese Konditionen noch weiter zu unterbieten.

Die nicht ganz unproblematische Entwicklung innerhalb von GVC (GEREFFI ET AL. 2009) ist auch von den internationalen Entwicklungsorganisationen erkannt worden und hat zur Entwicklung von Katalogen sozialverträglichen Handelns geführt. So gibt es die UN „Prinzipien für verantwortliches Investieren“, die Unternehmen zu verantwortungsvollem Handeln in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umwelt und Anti-Korruption auffordern³. Des Weiteren hat die Weltbank (2010) „Prinzipien für verantwortungsvolles Investieren“ für den agrarwirtschaftlichen Sektor entworfen⁴. Auch die OECD entwickelte Richtlinien für verantwortungsvolles Handeln multinationaler Unternehmen⁵. Obwohl diese Richtlinien freiwillig sind, haben sie teilweise den Einzug in Handlungsrichtlinien gefunden, wie die des 'European Generalized System of Preferences (GSP+)' - ein System der Europäischen Union, in dem den Ländern ermäßigte Importkonditionen in die Europäische Union angeboten werden, wenn sie die unter GSP+ entwickelten Konventionen zu Arbeits- und Umweltstandards einhalten.⁶ Cattaneo et al. (2013) sehen die größte Herausforderung für Schwellen- und Entwicklungsländer jedoch darin, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen:

“Changes in the relevant strategic and economic frameworks, the shifting importance of specific barriers, the new geography of winners and losers that GVCs determine, as well as the increasing importance of vertical competition and co-dependency between firms and countries call for an ad hoc framework for assessing competitiveness” (CATTANEO 2013).

Hierzu entwickelten sie ein Analyse-Gerüst, das Entscheidungsfindung und Implementierung für Entscheidungsträger erleichtern soll.

³ www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html. Abrufdatum: 29.09.2014

⁴ www.siteresources.worldbank.org/INTARD/214574-1111138388661/22453321/Principles_Extended.pdf. Abrufdatum: 29.09.2014

⁵ www.oecd.org/daf/inv/mne/. Abrufdatum: 29.09.2014

⁶ www.trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1006. Abrufdatum: 29.09.2014

2.2 Theoretische Hinführung und Einbettung der Global Value Chain Theorie

Zwecks einer Einführung und Orientierung bietet dieses Kapitel zunächst die theoretischen Modelle aus der Organisationstheorie, die, einer kritischen Betrachtung folgend, als Vorbereiter für die konzeptionelle Gestaltung des GVC Konzept angesehen werden können. In ihrem Bemühen, eine Theorie für GVC Governance zu entwickeln, greifen GEREFFI ET AL. 2005 auf bestehende Literatur über inter-firm Governance und Organisationstheorie zurück. Verschiedene wichtige Kategorien von Governance waren bereits vor Jahrzehnten entwickelt und diskutiert worden. RONALD COASE (1937) setzte sich eingehend mit der Frage auseinander, warum nicht alle Transaktionen über die Organisationsform „Markt“ zu regeln sind, mit anderen Worten: Warum gibt es Unternehmen, in denen diese Transaktionen gebündelt werden? Anders gefragt: Wo liegen eigentlich die Grenzen eines Unternehmens (Boundaries of the Firm)? WILLIAMSON (1975) erschuf mit dem Transaktionskosten-Ansatz einen theoretischen Rahmen, um diese Frage zu beantworten. Zentrales Thema in diesem Ansatz ist die Asset-Spezifität: transaktionsspezifische Investitionen, die dazu führen, dass Geschäftspartner A in der Beziehung gefangen ist, welches Geschäftspartner B ausnutzen könnte. Das Ergebnis nach WILLIAMSON (1981) wäre, dass Geschäftspartner A die Dienstleistung bzw. die Produktion von Partner B kauft, d.h. in sein Unternehmen integriert. Schlussendlich realisierte WILLIAMSON (1985) die Existenz von Netzwerkformen, in denen es einen Koordinationsgrad gibt, der über eine reine Marktbeziehung (Regelung nur über den Preis) hinausgeht, aber dennoch nicht die Stufe der Hierarchie (A internalisiert Produkt von B) bzw. vertikale Integration erreicht (vgl. Sturgeon 2008). Die Entwicklung einer Theorie für die verschiedenen Ausprägungen von Netzwerkorganisation ist das Anliegen von Gereffi et al. 2005 (Kap. 2.2.1.). Nachfolgend sollen zunächst die hinführenden Theorien zum GVC-Ansatz diskutiert werden.

2.2.1 Boundaries of the Firm

Der dieser Untersuchung zugrundeliegende relationale wirtschaftsgeographische Ansatz (BATHELT UND GLÜCKLER 2003, BOGGS UND RANTISI 2003) stellt den Akteur, z.B. ein Unternehmen, in den Mittelpunkt der Analyse. Der entscheidende Nachteil traditioneller geographischer Sichtweisen (Standortlehre, Raumwirtschaftslehre) wurde „in ihrem unzureichenden Unternehmenskonzept“ (BATHELT UND GLÜCKLER 2012, S. 224) gesehen. Bedeutender Forschungsgegenstand relationaler Wirtschaftsgeographie ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Organisation von Unternehmen, wobei die Frage nach den äußeren Grenzen eines Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Während es der häufig verbreiteten Auffassung entspricht, dass die äußere Grenze eines Unternehmens mit den Besitzverhältnissen definiert ist, wurde mit COASE (1937) eine Sichtweise in die Forschung getragen, wonach die äußeren Grenzen eines Unternehmens variabel sind. Die Definition der Grenze erfolgt durch Klärung der Fragen, welche Produktionsschritte im Unternehmen erfolgen und welche ausgelagert sind. Werden Schritte ausgelagert, ist gleichzeitig die Grenze des Unternehmens nach außen verschoben und es taucht die zentrale Frage nach der Steuerung und Kontrolle des Geschäftspartners bzw. Zulieferers auf, an den die Aktivität ausgelagert wurde; d.h. die Frage nach den Governance Strukturen steht im Raum. COASE (1937) stellt fest, dass es offenbar mindestens zwei Formen der Koordination wirtschaftlichen Handelns gibt, eine firmen-interne und eine firmen-externe: In der firmen-internen - wo die Teile im Unternehmen selbst hergestellt werden - werden durch den hierarchisch agierenden Unternehmer den Mitarbeitern Anweisungen gegeben. In der firmen-externen Koordination der marktlichen Preiskoordination sind die Transaktionen preisgesteuert. Coase legt mit der Erkenntnis, dass weder die Benutzung von Märkten noch der Einsatz von Hierarchien kostenlos sind, die gedankliche Basis für das, was seit den 1960er Jahren als Transaktionskostentheorie bekannt wurde. Seine Aufsätze „The nature of the firm“ (1937) und „The Problem of social cost“ (1960) gelten, insbesondere aufgrund der

darin entwickelten Gedanken der Transaktionskosten, als bahnbrechend. Mit seinen Ideen wird Coase auch als einer der Väter der neuen Institutionen Ökonomie gesehen (WOLFF 2000). Zu seiner Zeit jedoch erfuhren die Ansätze von Coase wenig Verbreitung, sondern sie wurden vielmehr für eine fehlende Operationalisierung kritisiert. Williamson jedoch griff diese Arbeiten in den 1970er- und 1980er-Jahren wieder auf, erweiterte sie erheblich und trug so maßgeblich zur ihrer Verbreitung bei (BATHELT UND GLÜCKLER 2012) (s.h. 2.2.2.).

Die Frage nach den äußeren Grenzen von Unternehmen inspiriert auch weiterhin die Forschung: TAYLOR (2006a) geht der Frage nach, ob es unscharfe Unternehmensgrenzen, gekennzeichnet durch weiche Faktoren wie Vertrauen, Wiederholungen und Kooperation zwischen den Unternehmen, waren, die zu einer erhöhten Spezialisierung der Waffenindustrie in Birmingham in den Jahren 1985 bis 2005 beigetragen haben (TAYLOR 2006a). Taylor findet Hinweise dafür, dass es eher bindende Verträge waren, welche die Grenzen demarkiert haben und nicht so sehr die weichen Faktoren. Auch OINAS (2006) beschäftigt sich mit der Frage, wie unscharf und verwischt („fuzzy“, „blurred“) die Grenzen eines Unternehmens sind, wenn Netzwerkbeziehungen zwischen Unternehmen zunehmen (seien sie „real, imagined, or desired“). Sie sieht die Ursache für „fuzzy boundaries“ eher in der begrenzten Sichtweise einer jeden Forschungsdisziplin, die jeweils nur über eine partielle Kenntnis verfügt. Nach ihrer Einschätzung gäbe es bei einem disziplinübergreifenden Ansatz, für den sie plädiert, genügend Know-how, um die Unternehmensgrenzen klar zu definieren:

„A comprehensive theory of the firm should be able to portray the firm both as a social organisation and an economic institution. By doing so a theory should be able to fix firm boundaries on ...the ‘fronts’ discussed here: in relation to the market, networks, employees, ... (it) should explain why a firm exists rather than dissolves into its many environments; why it maintains boundaries at its various interfaces with the environment“ (OINAS 2006, S.5).

Nach DICKENS (2011) Sichtweise sind die Grenzen von TNC auf funktionaler Ebene nicht klar festzulegen: „The distinction between what goes on inside and what goes on outside is not only very fuzzy but also continuously in a state of flux“ (DICKEN 2011, S. 121). Einigkeit besteht indes darin, dass Unternehmen bzw. TNC auf der Metaebene eine Komposition von formalen Regeln und Konventionen sind, die durch firmeninterne Mechanismen kontrolliert werden und institutionalisiert sind. Unabhängig von der Frage, ob sich die Unternehmensgrenzen fixieren lassen, kommt man in der Tat jedoch nicht umhin festzustellen, dass der Mix von inter-firm und intra-firm Strukturen ständigen Veränderungen unterzogen ist, so dass sich auch die äußeren Grenzen kontinuierlich verschieben: „...the boundary between internalization and externalization is continually shifting“ (DICKEN 2011, S. 62).

2.2.2 Transaktionskosten-Ansatz

Der Transaktionskosten-Ansatz gehört zu den zentralen Paradigmen der Organisations- bzw. Unternehmungstheorie und ist auf COASE (1937) und WILLIAMSON (1979) zurückzuführen. Er ist den institutionenökonomischen Ansätzen, zu denen auch die Theorie der Verfügungsrechte und die Principal-Agency-Theorie zählen (JENSEN UND MECKLING 1976), zuzuordnen. Dieser neuen Institutionenökonomie liegen die Annahmen Opportunismus, asymmetrische Informationen und beschränkte Rationalität zugrunde. Damit unterscheidet sie sich in wesentlichen Punkten von der neoklassischen Theorie mit dem einfachen Modell des „homo oeconomicus“. Der „homo oeconomicus“ kennt nur ökonomische Ziele, verhält sich rational, strebt nach größtmöglichem Nutzen (Nutzenmaximierung), erkennt umfassende Entscheidungsmöglichkeiten und Folgen, ist informiert über alle Märkte und Eigenschaften sämtlicher Güter und ihm ist der Markt vollständig transparent (BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG 2014). Der Transaktionskosten-Ansatz wendet sich vom Bild des „homo oeconomicus“ ab und unterstellt davon abweichende Verhaltensmuster der Akteure: „What is needed, I submit, is more self-conscious attention to human nature as we know it. The two

behavioral assumptions on which transaction cost analysis relies that both add realism and distinguish this approach from neoclassical economics are (1) the recognition that human agents are subject to bounded rationality and (2) the assumption that at least some agents are given to opportunism" WILLIAMSON (1981), S. 553.

Unter der Annahme von „bounded rationality“ unterstellt Williamson eine begrenzte Rationalität der Akteure; es wird die allgemeine Fähigkeit, rationale und optimale Entscheidungen treffen zu können, in Frage gestellt. Des Weiteren geht Williamson von einer grundsätzlich opportunistischen Verhaltensweise des Menschen aus. Er unterstellt, dass Akteure ihre eigenen Interessen verfolgen, wobei sie auch Täuschung und List einsetzen. Durch dieses Verhalten der Akteure kann in der Folge Informationsverzerrung und Informationsasymmetrie entstehen (BATHELT UND GLÜCKLER 2012).

Der Begriff Governance, wie er heute und in der vorliegenden Arbeit verstanden wird, hat in den Arbeiten von Coase und Williamson seinen Ursprung. Die Governance Formen „Markt“ und (Firmen-) „Hierarchie“ werden hier als zwei Organisationsmodelle kontrastiert, nach denen wirtschaftliche Aktivitäten organisiert sind. Der Transaktionskosten-Ansatz erklärt diesen binären Blick mit den kostenproduzierenden, komplexen geschäftlichen Vorgängen (Transaktionen) zwischen Unternehmen und beschreibt, dass die Koordinationsinstrumente Markt und Hierarchie nicht kostenlos sind, sondern dass im Leistungsaustausch vielfältige Kosten für Informationssuche und -beschaffung, Vertragsvereinbarung und -abschluss, Kontrolle und Sicherung der Qualität sowie für Governance und Koordination von Transaktionen (BATHELT UND GLÜCKLER 2012) entstehen. WILLIAMSON (1981) definiert diese Kosten als Transaktionskosten. Unter Transaktionskosten werden Informationskosten, Abwicklungskosten und Kontrollkosten eines geschäftlichen Vorgangs (mit vertraglicher Relevanz) mit einem externen Akteur verstanden (BATHELT UND GLÜCKLER 2012, S. 225; WILLIAMSON 1979, S. 552f.).

Die Entscheidung darüber, welche Transaktionen über den Markt und welche unternehmensintern abgewickelt werden, hängt von den entstehenden Gesamtkosten ab, die bei der Transaktion entstehen. Auf der praktischen Ebene verfolgen Akteure das Ziel, Transaktionen zwischen den technisch trennbaren, primären Funktionen der Wertschöpfungskette möglichst effizient zu organisieren, um die Transaktionskosten gering zu halten. Der Verdienst des Transaktionskosten-Ansatzes kann darin gesehen werden, dass ein analytisches Schema zur Klärung der Frage „make or buy“ entstand, in welchem Grenzen identifiziert wurden, bis zu denen Transaktionen unternehmensintern effizienter als unternehmensextern erbracht werden können (vgl. BATHELT UND GLÜCKLER 2012).

Dass die Wahl der Koordinationsformen Markt oder Hierarchie für eine Leistungserbringung direkt von der Höhe der Transaktionskosten abhängig gemacht wird, führt zu einem großen Kritikpunkt am Transaktionskosten-Ansatz, nämlich die nicht vorhandene Messbarkeit der absoluten Transaktionskosten, da sie schwer von den Produktionskosten abzugrenzen sind. Jedoch erlauben Schätzungen der Kosten einen relativen Vergleich der beiden Formen, so dass die Messbarkeit einer Transaktion als ausreichend betrachtet werden kann (WOLFF 2000, S. 37). Für einen Vergleich wird die betreffende Transaktion hinsichtlich bestimmter Eigenschaften klassifiziert (vgl. WILLIAMSON 1990, S. 52 ff.). Diese Eigenschaften beeinflussen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass zwischen den Transaktionspartnern einseitige Abhängigkeiten entstehen:

1. Das Ausmaß der Investitionen für eine bestimmte Transaktion (Asset-Spezifität).
2. Die Häufigkeit der Transaktion.
3. Die Unsicherheit oder Komplexität der abzuwickelnden Transaktion.

Diese drei Punkte werden im Folgenden erläutert.

(1) Bei Marktbeziehungen spielen Probleme, die aufgrund von Asset-Spezifität entstehen könnten, kaum eine Rolle, da Standardprodukte für eine Viel-

zahl von Kunden von einer Vielzahl von Herstellern produziert werden. Jedoch bietet der Transaktionskosten-Ansatz einige Erklärungsansätze, warum Unternehmen sich dazu entscheiden, bestimmte Aktivitäten betriebsintern zu organisieren, d.h. warum sie die hierarchische Abwicklung der Transaktion bevorzugen. Je mehr ein bestimmtes Produkt auf einzelne Kundenwünsche abgestimmt ist, d.h. je spezifischer, komplexer das Produkt ist, aber auch je häufiger und unsicherer die Transaktion ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass transaktions-spezifische Investitionen getätigt werden müssen oder dass transaktionsspezifisches Know-how gefragt ist. Hier bietet die hierarchische Organisationsform einen stabilen, langfristigen Rahmen, innerhalb dessen die spezifischen Investitionen getätigt werden können, ohne dass zusätzliche Ressourcen aufgebracht werden müssen, um sich vor opportunistischem Verhalten zu schützen (WOLFF 2000). In diesem Kontext würde das Outsourcen der Produktion opportunistisches Verhalten eines Akteurs riskieren (WILLIAMSON 1985), bzw. es würden Kosten durch Maßnahmen entstehen, die getroffen werden müssen, um eben diesem opportunistischen Verhalten vorzubeugen. Aber selbst ohne die Annahme von opportunistischem Verhalten steigen Transaktionskosten bei speziellen Produkthanforderungen, da die Kommunikation zwischen Lead Firm und Zulieferer größere Koordination erfordert. Wenn ein externer Zulieferer eingeschaltet ist (buy), erhöht auch die Dimension „Zeit“ die Komplexität durch erhöhten Kommunikationsaufwand, da die Lieferung des Teils exakt so erfolgen muss, dass sie z.B. in den Flow der Wertschöpfungskette passt. Ist die zu betrachtende Transaktion jedoch durch hohe Veränderlichkeit oder Komplexität gekennzeichnet und das Produkt standardisiert, ist hier die marktliche Organisation dennoch nicht von Vorteil bzw. uneffizient. Denn Produkte, die durch hohe Veränderlichkeit und Komplexität gekennzeichnet sind, erfordern transaktionserhöhende Vereinbarungen mittels enger Kommunikation zwischen den Vertragspartnern. Als Resultat solcher Vereinbarungen entstehen Koordinationsformen, die teils durch marktliche und teils durch hierarchische Charakteristika beschrieben werden – sie umfassen das gesamte Spektrum

zwischen Markt und Hierarchie (vgl. WOLFF 2000, S. 38). Es ist eben dieses Spektrum von Organisationsformen, welches im GVC Ansatz (Kap. 2.2.) genauer analysiert wird.

(2) Zum Punkt Unsicherheit lässt sich sagen, dass Transaktionen (Geschäfte) vor allem dann getätigt werden, wenn die Geschäftspartner von dem gegenseitigen Nutzen des Geschäftes überzeugt sind. Meist ist dies der Fall, wenn beide eine gute Meinung über die Kompetenzen des Partners und über die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung haben und auch an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert sind. Besteht aber ein Zweifel an diesen Annahmen, weil opportunistisches Verhalten unterstellt wird, werden Geschäftsabschlüsse erschwert. Unterstelltes opportunistisches Verhalten bewirkt, dass der Glaube entsteht, Vertragslücken würden ausgenutzt werden. Zur Vorbeugung werden Kontrollmechanismen eingesetzt, welche allerdings die Kosten der Transaktion erhöhen (z.B. internes Controlling, externe Rechtsberatung). Je höher die (erwarteten) Kontrollkosten sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, die Transaktion unternehmensintern abzuwickeln.

(3) Ist die Häufigkeit der Transaktionen mit einem Geschäftspartner sehr hoch, wirkt sich dies zunächst positiv auf die Produktionskosten aus, da häufige Absprachen entfallen können, weil sich das Vertrauen gebildet hat, dass sich beide Partner kompetent im Rahmen ihrer Rechte und Pflichten verhalten. Führt die Häufigkeit der Transaktionen jedoch dazu, dass ein Partner einen Großteil seines Gesamtumsatzes mit dem anderen abwickelt, ist eine große gegenseitige Abhängigkeit entstanden, da es in der Regel nicht von heute auf morgen möglich sein wird, einen eventuellen Ausfall des Zulieferer durch einen neuen Geschäftspartner kurzfristig zu kompensieren. Wird das Risiko, dass der Zulieferer wegbrechen könnte, als hoch eingestuft, entstehen zusätzliche Kontroll- bzw. Absicherungskosten – je höher sich diese Kosten belaufen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den Zulieferer in das Unternehmen zu integrieren (BATHELT UND GLÜCKLER, 2012).

Aufgrund seiner Klarheit und Einfachheit ist der Transaktionskosten-Ansatz stark verbreitet worden, zudem bot er die Möglichkeit, Bereiche der Betriebswirtschaft mit Hilfe eines anerkannten institutenökonomischen Bezugsrahmen zu analysieren, die vorher ausschließlich den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen vorbehalten waren (insbes. Marketing, Organisation, Personal, Strategisches Management) (vgl. SYDOW 1999). Als Kritikpunkt beim Transaktionskosten-Ansatz gilt vor allem die schwere Messbarkeit der Transaktionskosten, die zu einer mangelnden Operationalisierung des Ansatzes beiträgt (WOLFF 2000). Allerdings bieten relative Vergleiche von Transaktionskosten praktikable Ergebnisse (MICHAELIS 1985). Insbesondere ruft jedoch die relativ grobe Gegenüberstellung von Markt und Hierarchie des Transaktionskosten-Ansatzes Kritik hervor (SYDOW 1999). Dieses Defizit wird in den nachfolgend dargestellten Forschungsansätzen deutlich adressiert. Wie wegbereitend indessen der Transaktionskosten-Ansatz war, ist daran zu erkennen, dass Kernpunkte daraus heute zum betriebswirtschaftlichen Allgemeinwissen (z.B. Aussagen zur Fertigungstiefe = make or buy Entscheidung) gehören.

2.2.3 Embeddedness-Ansatz

Für die Entwicklung von Netzwerkansätzen, mit denen es möglich wurde, Asset-Spezifität, Opportunismus und Koordinationskosten auf andere Art und Weise außer mittels Markt und Hierarchie zu kontrollieren, bot der vom amerikanischen Soziologen MARK GRANOVETTER (1985) entwickelte Embeddedness-Ansatz gute Anknüpfungspunkte. Es war das Anliegen von Granovetter, die Denkweise der Instituten Ökonomie um eine „detailed analysis of social structure“ zu erweitern: „...by a theoretical elaboration of the concept of embeddedness...“ (S.505). Granovetter war der Überzeugung, der Wirtschaftssoziologie durch den Embeddedness-Ansatz helfen zu können, im Bereich der Ökonomie zu größerer Bedeutung zu gelangen - ja sogar gegenüber den Wirtschaftswissenschaften konkurrenzfähig zu sein. Es ist das Anliegen von Granovetter, die Soziologie als Forschungsdisziplin zu einem integralen Bestand-

teil der Wirtschaftswissenschaften zu verankern: „I believe the embeddedness argument to have very general applicability and to demonstrate not only that there is a place for sociologists in the study of economic life but that their perspective is urgently required there“ (S. 507). Angesichts der Krisen auf den Finanzmärkten, den Herausforderungen durch Globalisierung, der tief greifenden Restrukturierung von Unternehmensorganisationen sowie der ungleichen Verteilung von Arbeit und Einkommen, erlebt die Wirtschaftssoziologie seit einiger Zeit in der Tat eine nicht mehr zu übersehende Renaissance (FUNDER 2011). „Heute ... gilt als unstrittig, dass wirtschaftssoziologische Forschungsarbeiten aufschlussreiche Befunde über die Entstehung, Struktur und Entwicklung von Märkten, Netzwerken und Wirtschaftsorganisationen sowie die kulturelle und soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns hervorgebracht haben“ (FUNDER 2011, S. 1).

In dem Artikel „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness“ entwickelt GRANOVETTER (1985) den Embeddedness-Ansatz. Er teilt hier nicht die Annahmen des opportunistisch handelnden Individuums von Williamson aus der Instituten Ökonomie und stellt den scheinbar unbeflussten, kontextfreien Akteur der Neoklassik in Frage. Er teilt weder die untersozialisierte Konzeption der Neoklassik, nach der der Markt Angebot und Nachfrage regelt, ein rational handelnder homo oeconomicus nach dem Motiv der Nutzenmaximierung interagiert und soziale Beziehungen keine Rolle spielen. Noch hält er die übersozialisierte Konzeption der modernen Soziologie, in der das Individuum quasi automatisch aufgrund verinnerlichter Werte und Normen agiert und das Verhalten des Einzelnen nur diesen in der Gesellschaft verankerten Regeln und kulturellen Normen folgt, für zutreffend. Er geht vielmehr davon aus, dass wirtschaftliche Aktivitäten in ein Netzwerk sozialer Beziehungen eingebettet sind, dass Unternehmen in einem „dense network of social relations“ (GRANOVETTER 1985, S. 507) operieren. Entscheidungsträger in Unternehmen sind hier Netzwerkakteure, deren wiederholte Handlungen, Reputation und soziale Normen in bestimmte geographische und soziale Gruppen „eingel-

bettet“ sind. Netzwerk-Theoretiker argumentieren, dass Vertrauen, Reputation und gegenseitige Abhängigkeiten, opportunistisches Verhalten eindämmen und dadurch auch komplexere Zusammenarbeit (u.a. Arbeitsteilung, Interdependenzen) zwischen unabhängigen Unternehmen ermöglichen, was nach dem Transaktionskosten-Ansatz eher schwierig wäre (vgl. GEREFFI 2005). Demnach wird auch das Problem der Asset-Spezifität durch Embeddedness gelöst; einseitige Machtasymmetrien angesichts ungleicher Risikoverteilung werden durch Vertrauen ausgeglichen und ermöglichen so Beziehungen zwischen Unternehmen trotz der sehr unterschiedlichen Machtpositionen, die sich aufgrund von Asset-Spezifität ergeben haben (PIORE UND SABEL 1984, STURGEON 2008).

Granovetter unterscheidet bei der Form der Einbettung von Unternehmen in ihre Beziehungsstrukturen in zwei Dimensionen: „relationale Embeddedness“ und „strukturelle Embeddedness“ (BATHELT UND GLÜCKLER 2012, S. 230ff). Die relationale Embeddedness kennzeichnet die Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren. Ökonomische Beziehungen bilden mittelfristig die Grundlage zur Bildung von Vertrauen, da sie eben nicht nur durch opportunistisches Verhalten gekennzeichnet sind (HESS 2004). Vertrauen wiederum führt zur Reduktion von Unsicherheit, was dann wiederum auch zu langfristigen Verträgen führen kann in einer Umgebung, in der vertragliche Regelungen den Orientierungsrahmen vorgeben, jedoch nicht jede einzelne Transaktion definieren. In dieser Betonung der personellen Verflechtungen und sozialen Beziehungen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Vertrauen liegt gerade eine Stärke des Embeddedness-Ansatzes: „The embeddedness argument stresses instead the role of concrete personal relations and structures (or ‘networks’) of social relations in generating trust and discouraging malfeasance“ (GRANOVETTER 1985, S. 490). Gerade unsichere Situationen erfordern Vertrauen, um komplexe wirtschaftliche Transaktionen durchführen zu können (FUNDER 2011). Strukturelle Embeddedness kennzeichnet die Qualität der Beziehung zwischen mehreren Akteuren. Die hier zugrunde liegende Annahme, dass die Handlungen

zweier Akteure auch vom Kontext der Beziehungen zu anderen Akteuren abhängen, impliziert eine strukturelle Perspektive des Handelns. Strukturelle Embeddedness beschreibt situiertes ökonomisches Handeln, welches in Strukturen sozialer Beziehungen eingebettet ist (BATHELT UND GLÜCKLER 2012). Aus der Perspektive eines Unternehmens gilt es somit festzustellen, dass ökonomisches Handeln in einem Netzwerk verschiedener Akteure stattfindet – somit ist nicht das einzelne Unternehmen, sondern das Unternehmen mit seinen vielfältigen Verflechtungen (Kunden, Zulieferer, Behörden) Mittelpunkt der Analyse (BATHELT UND GLÜCKLER, 2012; COE ET AL. 2004). Granovetter geht davon aus, dass das gesamte Wirtschaftsleben in wechselndem Ausmaß durch soziale Beziehungen definiert ist: „Networks of social relations penetrate irregularly and in different degrees in different sectors of economic life“ (GRANOVETTER 1985, S. 487). Damit rückt die Dimension des Sozialen in das Zentrum von Analysen der wirtschaftlichen Realität, woraus sich neue Herausforderungen ergeben:

„Es stellt sich die Frage, wie es zu sozialen Regeln, verbindlichen Handlungsmustern und mithin zu sozialen Institutionen in der Wirtschaft kommt. Was es bedeutet, wenn wirtschaftliches als soziales Handeln verstanden wird, das wiederum in soziale Kontexte eingebettet ist, bewegt auch die Netzwerkforschung, die daher in der neuen Wirtschaftssoziologie eine große Resonanz erfahren hat. So stellt die Netzwerkperspektive mittlerweile eine etablierte Sicht zur Erschließung wirtschaftlicher Zusammenhänge dar, da sie, wie kaum eine andere dazu in der Lage ist, Antworten auf die Frage zu geben, wie ökonomisches in soziales Handeln eingebettet ist“ (FUNDER 2011, S. 106).

Da die Netzwerkforschung in der Wirtschaftssoziologie einen wichtigen Stellenwert hat und der Embeddedness-Ansatz integraler Teil der Netzwerkforschung ist, wird die Bedeutung des Embeddedness-Ansatzes auch für aktuelle Forschungsthemen deutlich. Gleichwohl soll und kann eine konzeptionelle Aufarbeitung der allgemeinen Netzwerkforschung an dieser Stelle nicht geleistet wer-

den. Diese Arbeit beschränkt sich mit der Operationalisierung des GVC-Konzeptes auf das Spektrum der Netzwerkformen bzw. Governance Formen zwischen Markt und Hierarchie nach GEREFFI (2005).

Aus wirtschaftsgeographischer Sicht kennzeichnet Embeddedness in räumlicher Perspektive, dass Beziehungen zwischen Akteuren dem Prinzip einer lokalen Einbettung unterliegen. Die Bildung von Vertrauen kann durch räumliche Nähe erleichtert und beschleunigt werden, weil gleiche Traditionen und Verständnis vorliegen (BATHELT UND GLÜCKLER, 2012). PETER DICKEN (2011) beschreibt territoriale Embeddedness als

„... a very complex situation in which firms and states are engaged in various kinds of power play: a nexus of interactions comprising firm-firm, state-state, and firm-state relationships. In other words, the geoeconomy is essentially being structured and restructured not by the actions of either firms or states alone but by complex, dynamic interactions between the two sets of institutions“(DICKEN 2011, S. 63).

Transnationale Unternehmen, die in ihrem nationalen Kontext eingebettet sind, handeln demzufolge in einer großen Bandbreite wirtschaftlicher, sozialer, kultureller und politischer Umgebungen, so dass sie auch unweigerlich einige Charakteristika der Umgebung ihres Partners internalisieren und Lernprozesse initiieren.

„Indeed, there is evidence that the particular territorial embeddedness of individual firm units/subsidiaries may play a significant role in that unit's ability to create or maintain a specific intra-firm role. A unit's level of competence determines the strength of its influence within its firm network. Such competence 'is driven (at least partly) by environmental factors derived from the dynamics of the location in which it is situated. The competencies of a corporate unit are created over extended periods as a firm interacts with its surrounding environment“(COE ET AL 2008, S. 280).

Der hier von COE ET AL. angesprochene Zeitaspekt ist von ebenso zentraler Bedeutung wie die räumliche Nähe für Embeddedness in räumlicher Perspektive. Die Bildung von Vertrauen ist erfahrungsbhängig und erfordert deshalb über einen längeren Zeitraum wiederkehrende Handlungen. Räumliche Nähe kann die Vertrauensbildung zwar erheblich erleichtern, aber die Struktur sozioinstitutioneller Beziehungen ist nicht durch räumliche Nähe determiniert (BATHELT UND GLÜCKLER 2012).

2.2.4 Resource Based View

Innerhalb der Weltwirtschaft sind zwei wichtige Entwicklungstendenzen der vergangenen Jahrzehnte augenfällig. Erstens macht sich eine fortschreitende Globalisierung von Produktion und Handel bemerkbar, die allerdings zu Krisenzeiten (2008/2009) einen deutlichen Einbruch erlitten hat und noch nicht wieder auf dem Vorkrisenniveau (gemessen am weltweiten Handelsvolumen) angelangt ist (WTO PRESSEMITTEILUNG, April 2013). Zweitens gibt es eine vertikale Desintegration von Unternehmen, die auf die Tendenz zurückgeht, dass Unternehmen sich vermehrt auf ihre Kernkompetenzen (Innovation, Produktstrategien und Marketing) zurückziehen (PRAHALAD 1993) und periphere Geschäftsbereiche aus den Firmen herauslösen (Corporate Refocusing) (BARNEY ET AL. 2011; LOCKETT UND THOMPSON 2001) oder die nicht zu den Kernkompetenzen gehörenden Aufgaben wie z.B. Massenproduktion auslagern (vgl. Kap. 2.1.1.).

PENROSE (1959) entwickelte den Resource Based View (RBV), wobei der Frage nachgegangen wird, warum Unternehmen trotz Asset-Spezifität Schlüsselkomponenten zukaufen und somit relativ komplexe Beziehungen zu anderen Unternehmen eingehen. Nach dem RBV hängt der Erfolg eines Unternehmens davon ab, ob das Unternehmen einen Mehrwert schafft, d.h. ob Kompetenzen bzw. Ressourcen generiert und bewahrt werden können, die vom Wettbewerb nicht zu kopieren sind. In der Management-Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, welche Eigenschaften eine Ressource haben muss, damit sie dem Unternehmen langfristig

Wettbewerbsvorteile ermöglicht; schlicht ausgedrückt muss sie wertvoll (Einnahmen generierend) und nicht einfach zu ersetzen sein. Um strategisch relevant zu sein, muss sie selten und spezifisch für ein bestimmtes Unternehmen sein. Unternehmensspezifisch ist eine Ressource dann, wenn sie vom Wettbewerb nicht zu kopieren bzw. zu erlangen ist, wie z.B. ein bestimmtes Markenimage oder ein Exklusivvertrag mit einem bestimmten Zulieferer (PORTER 1979). Physische oder monetäre Ressourcen hingegen bieten oft lediglich einen zeitlich begrenzten Wettbewerbsvorteil, da Konkurrenten die physische Ressource akquirieren können und neue Wettbewerber vielleicht sogar deutlich mehr monetäre Ressourcen bereitstellen können. Immaterielle Güter wie Mitarbeiter, Patente, Know-how und Marken bieten nach allgemeiner Lesart einen deutlich wirksameren Wettbewerbsschutz (vgl. HART 1995). Deutliche Wettbewerbsvorteile bietet auch sog. tacit knowledge (SPENDER 1993). Dieses „geheime Wissen“ sind immaterielle Ressourcen, die sich im Laufe der Zeit in Unternehmen akkumulieren - durch Erfahrung und Übung. Eine Weiterentwicklung des RBV stellt der Kernkompetenzansatz von PRAHALAD UND HAMEL (1990) dar - hier wird das Spektrum der potentiell wettbewerbsrelevanten Ressourcen auf die sogenannten Kernkompetenzen konzentriert. Beobachtung und Erfahrung deuten darauf hin, dass ein Unternehmen kaum oder gar nicht in der Lage ist, das gesamte technologische und organisatorische Wissen vorzuhalten, das notwendig wäre, um erfolgreich marktfähige Produkte oder Dienstleistungen dauerhaft anbieten zu können. So fanden auch PRAHALAD UND HAMEL (1990) einen empirischen Beleg dafür, dass Unternehmen, die für eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen periphere Bereiche out-sourcen bzw. zukaufen, wirtschaftlich erfolgreicher sind als vertikal integrierte Unternehmen oder Unternehmen, die mit einer Vielzahl von Aktivitäten in einer Vielzahl von Kundensegmenten aktiv sind. Der Transaktionskosten-Ansatz hat das Ressourcenproblem über die Häufigkeit von Transaktionen gelöst - falls eine Komponente nur selten benötigt wird, könne man sie besser zukaufen - dies ist aber im Grunde ein Argument aus den Scale Economics (GEREFFI 2005). Der RBV hingegen argumentiert,

dass es schlichtweg für ein Unternehmen aus Zeit- und Kompetenzgründen unmöglich sein mag, die notwendigen Ressourcen/ Kompetenzen selbst zu generieren - völlig unabhängig von Scale Economics. Aus diesem Grund ist es quasi alternativlos, an bestimmten Stellen entlang der Wertschöpfungskette auf externe Ressourcen zurückzugreifen. Obwohl der RBV schon in den späten 1960er Jahren veröffentlicht wurde, erfuhr er die größte Prominenz in den 1980er Jahren, als er Einzug in PORTERS (1980) Five Forces Model oder auch in Wernerfelts (1984) Ausführungen über Ressourcen, hier insbesondere über Barrieren der Imitation, fand. BARNEY ET AL. (2011) plädieren für eine Revitalisierung des RBV; sie stellen fünf Themen vor, für die sie die Anwendung des RBV vorschlagen - dabei wird auch der Kern dieser Untersuchung getroffen:

„How are transnational entrepreneurs able to access resources and capabilities by embedding themselves in multiple settings and actively shaping, modifying and reinforcing those domains? To what extent and how do transnational entrepreneurs embed themselves in different social spaces? What are their cognitive attributes for exploring and exploiting business opportunities in different international spaces? How do they configure their organizations between the home and host countries?“ (BARNEY ET AL. 2011, S. 122).

Aus der Erkenntnis, dass die Identifikation bzw. Generierung von Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile verspricht, leitet sich als strategisches Unternehmensziel die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen, sog. Critical Success Factors (CSF) (ROCKART 1982), ab. Eine Betrachtung der CSF für jede Primäraktivität, verbunden mit der Identifikation der externen Agenten, die zur Umsetzung der jeweiligen Strategie eingebunden werden, repräsentiert im Ergebnis das relevante Firmennetzwerk, so die Ausgangsthese der vorliegenden Untersuchung. Dieser Ansatz wird praktisch in der Identifikation der Dynamik und der Firmenstrukturen für jede Hauptaktivität der Wertschöpfungskette (Kap. 2.3.1.2.) umgesetzt.

2.2.5 Der analytische Fokus: Unternehmen der Agrartechnik und Zulieferer

Einleitend wurde argumentiert, dass mehrere Säulen aus den Wirtschafts-, Organisations- und Sozialwissenschaften das tragende Fundament des GVC-Konzepts bilden. Es ist dieser eklektische und pragmatische Ansatz von GEREFFI ET AL. (2005), der dem GVC-Konzept zu der Verbreitung und Bedeutung, wie im Kap. 2.1. dargestellt, verholfen hat. Im GVC-Konzept wurden die Theorien des Transaktionskosten-Ansatzes, des Embeddedness-Ansatz und des Resource Based View kombiniert. „Our approach was to combine the key insights from these different streams of literature“ (STURGEON ET AL. 2008, S. 14).⁷ Die diese Theorien inspirierende Frage nach den äußeren Grenzen von Unternehmen ist auch in nachfolgenden Forschungen zentraler Gegenstand von Forschungsprojekten (OINAS 2006; TAYLOR 2006a).

Der Transaktionskosten-Ansatz der ökonomischen Organisationslehre hat auch für die ökonomische Praxis eine hohe Relevanz erfahren. Das Thema „Wertschöpfungstiefe“ ist eng mit den Namen „Coase“ und „Williamson“ verbunden. Es gehört heute zu den betriebswirtschaftlichen Allgemeinplätzen, dass Unternehmen sich unbedingt auf ihre Kern-

kompetenzen konzentrieren und andere Aktivitäten an besser geeignete Akteure (in passender Form) outsourcen sollten. Diese Weisheit steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass eine effiziente Organisation der Wertschöpfungstiefe erheblich zum Unternehmenserfolg bzw. Misserfolg beitragen kann. Die Lehren der Organisationstheorie haben direkten Einfluss auf die Themen Wertschöpfungskettenorganisation und Wertschöpfungstiefe des GVC-Konzeptes genommen. Jedoch wäre das vertiefte Verständnis für die Netzwerkformen zwischen Markt und Hierarchie, auf welches im nachfolgenden Kapitel detaillierter eingegangen wird, ohne die Einbeziehung von Theorien aus der Wirtschaftssoziologie nicht möglich gewesen. Der große Wert der Forschungen von Granovetter und Penrose liegt darin, die Komponente Mensch mit ihren Stärken und Schwächen, als Akteur, als Regisseur aller wirtschaftlichen Aktivitäten in die Analyse eben dieser wirtschaftlichen Aktivitäten einbezogen zu haben. Zum Beispiel haben Geografen lange argumentiert, dass räumliche und soziale Nähe vertikale Integration ersetzen könnte (STORPER 1995), erst die Zusammenführung der Arbeiten aus Institutionenökonomie und Soziologie, die sich häufig gegenseitig ausschließen, hat diese Sichtweise deutlich expandiert. So herrscht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass die Faktoren, räumliche und soziale Nähe allein betrachtet, wenig bis keinen Aufschluss über die Governance Form geben (BATHELT UND GLÜCKLER 2012). Die in dieser Hinsicht expandierte Sichtweise des GVC-Ansatzes findet zusätzliche Antworten auf die Frage der existierenden Governance Formen und ihrer bestimmenden Faktoren. Es werden im GVC-Ansatz eine Vielfalt von Lösungen für das Hauptproblem Asset-Spezifität entwickelt. Mit den hier geschaffenen Grundlagen soll im nachfolgenden Kapitel das GVC-Konzept mit seinen vier analytischen Dimensionen, nämlich Input-Output-Struktur, Geographische Dimension, Governance und Institutioneller Kontext, als tragendes theoretisches Fundament dieser Arbeit vorgestellt werden. Anhand dieser Analyseebenen werden auch für die vorliegende Untersuchung die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen einer Wertschöpfungskette unter-

⁷ Im Herbst 2000 traf sich erstmals eine Forschungsgruppe mit dem Ziel, eine „Governance Theorie“ zu entwickeln. Die Arbeitsgruppe traf sich regelmäßig bis 2004. Aus dieser Arbeit ging die Veröffentlichung des Artikels von Gereffi et al. 2005 hervor: The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy 12:1, S. 79-104. Diese Gruppe operierte unter der Bezeichnung: „Global Value Chains Initiative“. Dem ersten Workshop gehörten folgende Teilnehmer an: Catherine Dolan (Dänemark), Peter Gibbon (Dänemark), Gary Gereffi (USA), Afonso Fleury (Brasilien), John Humphrey (GB), Raphie Kaplinski (GB), Ji-Ren Lee (Taiwan), Dorothy MacCormick (Kenia), Katherine MacFate (USA), Mike Morris (Südafrika), Florence Palpaceur (Frankreich), Hubert Schmitz (GB) und Meenu Tewari (USA). In folgenden Workshops, die wiederholt bis 2004 stattfanden, nahmen weitere Forscher, Politiker und NGO AktivistInnen teil. Z.B. Vertreter der United Nations Industrial Development Organization, der United Nations Conference on Trade and Development, der World Trade Organization's International Trade Centre, der World Bank's Development Economics Research Group, der International Labour Organization's World Commission on the Social Dimension of Globalization u.v. (vgl. STURGEON 2008, S.14).

sucht. Die Anwendung des GVC-Konzeptes ermöglicht nach Gereffi und Fernandez-Stark (2011) ein vertieftes Verständnis über die Organisation ganzer Industriezweige durch die Analyse der Struktur und Dynamiken der beteiligten Akteure einer bestimmten Industrie.

Das Agribusiness bietet, nicht zuletzt aufgrund ihrer hohen Bedeutung für globale Gesellschaften, ein ergiebiges wissenschaftliches Untersuchungsfeld. Dennoch errang die Agrartechnik als ein Bereich des Agribusiness auf dem Gebiet der wirtschaftsgeographischen Forschung kaum Prominenz. Überschneidungen und Interaktionen zwischen den Forschungsbereichen Agribusiness und Agrartechnik treten kaum in Erscheinung. Diese Untersuchung mit der Anwendung des GVC-Ansatzes verspricht erste Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen Akteuren der globalen Wertschöpfungsketten der Agrartechnik. In diesem bisher weitgehend unbearbeiteten Bereich der Forschung bestehen Defizite im Verständnis der Globalisierung der agrartechnischen Produktionssysteme. Bislang sind die diversen Akteure der Agrartechnik noch nicht erforscht und für die Verteilung der Machtkompetenzen zwischen diesen Akteuren wurde noch kein Verständnis ausgebildet. Demzufolge mangelt es bisher auch an einer Auseinandersetzung über politische Handlungsmöglichkeiten. Mit dem GVC-Konzept und seinen zentralen Bestandteilen Governance und Upgrading liegt hier ein viel versprechender, systematischer Ansatz für eine umfangreiche Analyse politisch-ökonomischer Natur. Die Abgrenzung der nachfolgenden empirischen Untersuchung zielt auf das Beziehungsgefüge zwischen Produzent und Zulieferer der Agrartechnik. Diese Vorgehensweise begründet sich aus der Analyse der Wertschöpfungsketten Agrartechnik und ihrer multiskalaren Vernetzungen dieser Studie (vergl. Kap. 5). Aus den Ergebnissen lässt sich die Zentralität der Beziehung zwischen Agrartechnik Produzent und Zulieferer ableiten. Mit dieser Verortung der Wertketten-Governance vor allem zwischen Lead Firm und Zulieferer liegt diese Studie in der Tradition anderer Fallstudien, in denen diese Konstellation stets Fokus der Governance Analyse war. Exemplarisch sei hier auf die

Untersuchungen von DOLAN UND HUMPHREY (2004) über die Governance-Strukturen zwischen britischen Supermärkten und kenianischen Gartenbaubetrieben, von DÖRRY (2008) über deutsche Reiseveranstalter und jordanische Agenten, von PAVLÍNEK UND Ženka (2011) über tschechische und internationale Autobauer und deren Zulieferer und GEREFFI (2005) über US-amerikanische Käufer der Bekleidungsindustrie und mexikanische bzw. asiatische Zulieferer verwiesen. Die Analyse der Beziehungen zwischen den Protagonisten der Unternehmen der Agrartechnik aus Nordwestdeutschland und deren Zulieferer der hier durchgeführten Fallstudien erfolgt anhand des GVZ-Konzeptes, dessen analytischer Rahmen im nächsten Kapitel erläutert wird.

2.3 Dimension einer Global Value Chain Analyse

2.3.1 Analyse der Input-Output-Struktur

Ausgehend von dem Gedanken, dass die gegenwärtige globale Wirtschaft anhand von vier Prozessebenen in räumlicher Perspektive zu analysieren ist, entwarfen GEREFFI ET AL. (2005) das GVC-Konzept. Durch die vier Dimensionen Input-Output-Struktur, Geographische Dimension, Governance sowie Institutioneller Kontext werden nach dieser Theorie sowohl die räumliche Anordnung als auch die Organisationsform einer globalen Wertschöpfungskette erfasst.

Eine Global Value Chain stellt die arbeitsteilige Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung als eine geordnete Reihung von Aktivitäten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden, wobei sie nicht notwendigerweise derselben Industrie angehören müssen. Das Konzept der Wertschöpfungskette wurde erstmals 1985 von MICHAEL E. PORTER in seinem Buch „Competitive Advantage“ veröffentlicht. In den Wertschöpfungsketten werden materielle Ressourcen wie Rohstoffe und Halbfertigprodukte zu marktfertigen Produkten zusammengefügt. An diesem Umwandlungsprozess sind auch immaterielle Ressourcen

Abb. 2: Wertschöpfungskette nach Porter



Quelle: Nach Porter (1985)

wie Wissen und Information maßgeblich beteiligt. Dieser Umwandlungsprozess ist in Abb. 2 in der Wertschöpfungskette nach Porter dargestellt: Primäraktivitäten sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung des Produktes oder der Dienstleistung liefern. Im Einzelnen sind dies im schematischen Modell Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Kundenservice. Unter Unterstützungsaktivitäten werden die Handlungen verstanden, die die Ausübung der Primäraktivitäten ermöglichen. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. In Porters Grundmodell zählen dazu Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung. Die Marge entsteht aus dem Unterschied zwischen dem Ertrag, den das erstellte Produkt bzw. Dienstleistung erbringt, und den eingesetzten Ressourcen.

Für die Analyse der Governance Struktur werden zunächst die wertschöpfenden Elemente nach Porter (1985) identifiziert. Das GVC-Konzept konzentriert sich hierbei auf die Elemente der Wertschöpfungskette von der Konzeption über die Produktion bis hin zum Konsumenten. Die Arbeitsplatzbeschreibungen, Technologien, Standards, gesetzliche Vor-

gaben, Produkte, Prozesse und Absatzmärkte bestimmter Industrien werden untersucht. Mit der Einbeziehung sämtlicher Komponenten wird ein umfassendes, holistisches Bild globaler Industrien geboten (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Durch diese Herangehensweise wird ein Verständnis der Input-Output-Struktur des Unternehmens und der Produkt- und Marketingstrategien generiert. Zentraler Bestandteil des GVC Konzeptes ist die Beantwortung der Frage, wie Lead Firms die Beziehung zu ihren Geschäftspartnern und Zulieferern organisieren – diese Frage bildet den Schwerpunkt der empirischen Untersuchung der vorliegenden Studie. In der heutigen globalisierten Wirtschaft erscheint das GVC-Konzept somit gut geeignet, die Veränderungen globaler Produktion nachzuvollziehen, geographisch verstreute Unternehmensaktivitäten einander zuzuordnen sowie die Akteure bestimmter Industrien zu identifizieren und hierbei ihre Rolle sowohl in den entwickelten Industriestaaten als auch in Schwellenländern zu verstehen. Die Anwendbarkeit des GVC-Konzepts auf die Agrartechnik in Nordwestdeutschland wird im Rahmen dieser Untersuchung überprüft.

2.3.1.1 Identifikation der Hauptaktivitäten in einer globalen Wertschöpfungskette

Eine Wertschöpfungskette stellt den gesamten Input-Output-Prozess für Produkte und Dienstleistungen dar – von der Konzeption bis zum Verbraucher. Die Hauptelemente sind von Industrie zu Industrie verschieden. Sie beinhalten i.d.R. jedoch Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Marketing, Logistik sowie Kundenservice. Dieser Input-Output-Prozess wird typischerweise als Wertschöpfungskette mit Kästchen dargestellt, die durch Pfeile verbunden sind und den Fluss der Produkte und Güter über ihren Herstellungsprozess darstellen. Es geht um die Erfassung der Aktivitäten, die für Wertschöpfung an unterschiedlichen Stellen des Produktionsprozess stehen. Auf diese Art und Weise kann der Forscher die für das Forschungsinteresse relevanten Elemente identifizieren. Dies kann ein Interesse für Arbeitsplätze, Gehälter oder Gender sein oder dafür, welche externen Firmen an den unterschiedlichen Stellen des Wertschöpfungsprozesses beteiligt sind, wie z.B. in der vorliegenden Studie. Um die gesamte Wertschöpfungskette zu verstehen, sind Kenntnisse über die historische Entwicklung der Industrie, und die beeinflussenden Faktoren notwendig. Zusammen mit diesen Informationen sowie Sekundärdaten und ergänzenden Interviews kann der Forscher die Aussagen verbinden und die Wertschöpfungskette erstellen (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011).

2.3.1.2 Identifikation der Dynamik und Firmenstrukturen für jede Hauptaktivität der Wertschöpfungskette

Jede identifizierte Primäraktivität der Wertschöpfungskette verfügt über bestimmte Charakteristika und Dynamiken, wie typische Einkaufspraktiken oder bevorzugte Zulieferer. Es ist wichtig, die Art von Unternehmen festzulegen, die an den jeweiligen Stellen der Wertschöpfungskette von Bedeutung sind – ob es sich z.B. um lokale oder globale Unternehmen handelt, ob es um staatliche oder private, um kleine, mittlere oder große Unternehmen geht. Die Kenntnis über diese Umstände ist zur Erfassung

der Organisationsstruktur der Unternehmen wichtig (vgl. Kap. 2.3.3.) (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Die bestimmenden Charakteristika und Dynamiken von Prozessen erfassen und verstehen zu können, heißt, ein Verständnis der Unternehmensstrategien entwickelt zu haben. Unternehmen stehen bei der Auswahl der Unternehmensstrategien vor der zentralen Aufgabe, die unternehmenseigenen Ressourcen mit den Anforderungen von Märkten (Kunden) in Einklang zu bringen (HART 1995; KOTLER 2010) – einen sogenannten „Strategic Fit“ (JELINEK UND BURSTEIN 1982) herzustellen. In der Praxis bedeutet das, dass die Organisation der Wertschöpfungskette (Wahl, Anordnung und Gewichtung von Primär- und Sekundäraktivitäten) auf die Fertigkeiten und Kenntnisse des Unternehmens und die Bedürfnisse der Märkte abgestimmt sein muss. Sind die Primäraktivitäten der untersuchten Unternehmen identifiziert, ist es möglich, für jede Primäraktivität die „Critical Success Factors“ (CSF) (ROCKART 1982, S. 4) auszumachen. Diese Faktoren beschreiben die für den Unternehmenserfolg kritischen Faktoren bzw. Strategien. Eine Identifikation dieser kritischen Strategien für jede Primäraktivität, verbunden mit der Identifikation der externen Agenten, die zur Umsetzung der jeweiligen Strategie herangezogen werden, verspricht für die vorliegende Untersuchung analytischen Gewinn. Sie repräsentiert im Ergebnis das relevante Firmennetzwerk, so die Ausgangsthese der vorliegenden Untersuchung.

2.3.2. Geographische Dimension

Wertschöpfungsketten haben sich seit PORTER (1985) etabliert, um Handelsbeziehungen und die Organisation industrieller Produktion zu analysieren. Sie beschreiben die gesamte Bandbreite an Aktivitäten, die Unternehmen ausüben, um Produkte und Dienstleistungen vom anfänglichen Konzeptionsstadium bis hin zur Serienreife und Distribution zu bringen. Diese Aktivitäten schließen Design, Produktion, Marketing, Distribution und Kundenservice ein. Sie können unter dem Dach eines Unternehmens organisiert sein oder mehrere Unternehmen können an der Erstellung des Endproduktes beteiligt sein (KLIER UND RUBENSTEIN 2008, S.1). In einem solchen

Kontext, der durch Flexibilität und Dynamik gekennzeichnet ist, ist die Frage nach geographischen Standorten eine wichtige Variable für die Zielfunktion eines profit-maximierenden Unternehmens (CATTANEO ET AL. 2013). Als Schlüsselfaktoren, die zu einer Produktionsorganisation über mehrere Länder hinweg führen, können unterschiedliche Produktionskosten, Wettbewerbsfaktoren, ökologische und soziale Standards, wie aber auch die geographische und kulturelle Nähe zum Endkunden angesehen werden. Aus diesem Grund haben Unternehmen ihre Aktivitäten auf unterschiedlichen geographischen Skalen (lokal, regional, national und global), d.h. multiskalar, organisiert, wobei Wertschöpfungsketten dann als global bezeichnet werden, wenn die Aktivitäten in globalen Inter-Firm Netzwerken ausgeführt werden (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Die Wahl des geographischen Standortes für bestimmte Aktivitäten der Wertschöpfungskette kann somit einen bedeutenden Einfluss auf die Kosten- und Erlösseite des Unternehmens haben. Sinkende Transportkosten und technische Verbesserungen der Kommunikationsinfrastruktur haben die Globalisierung forciert. Heutzutage sind die Wertschöpfungsketten global fragmentiert, d.h. die jeweiligen Aktivitäten können an verschiedenen Orten der Welt stattfinden. Empirische Untersuchungen und Einzelberichte deuten darauf hin, dass bestimmte Stufen der Wertschöpfungsketten nur in bestimmten Ländern anzutreffen sind und keineswegs gleichmäßig global verteilt sind. Häufig wird argumentiert, dass im Normalfall Schwellenländer niedrige Arbeitslöhne und Rohmaterialpreise bieten, während die Nationen mit hohem Bruttonationaleinkommen die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Produktdesign abdecken (BAIR 2010). RUGMAN ET AL. (2009) teilten 183 große nordamerikanische Unternehmen in lokale, biregionale und globale Unternehmen ein, indem sie die geographische Dimension ihrer Aktivitäten untersuchten. Sie stellten hingegen fest, dass über 85% dieser Unternehmen ihre Global Value Chain innerhalb der USA organisiert hatten. Sie fanden auch heraus, dass diese Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher waren als die global organisierten.

Die GVC Forschung hat dazu beigetragen, die Veränderungen der geographischen Dimension globaler Wertschöpfungsketten nachzuvollziehen. GVC sind multiskalar sowie ständigen Veränderungen ausgesetzt. Neuere Untersuchungen zeigen, dass es einen Trend zur Regionalisierung von GVC⁸ geben könnte als Antwort auf die wachsende wirtschaftliche Bedeutung von Schwellenländern und regionalen Handelsvereinbarungen (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Ein integraler Bestandteil dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, welche multiskalaren Vernetzungen die sechs Fallbeispiele der Agrartechnik in Nordwestdeutschland aufweisen. Es wird der Frage nachgegangen, wie global oder lokal die Wertschöpfungsketten der Agrartechnik in Nordwestdeutschland organisiert sind. STURGEON (2008) befindet,

„The word ‘global’ in global value chains simply signals our interest in value chains that include an element of vast distance. Regional, national and local value chains are nested firmly within global value chains, as we perceive them, and GVC governance theory operates equally well at any and all of these spatial scales” (S. 15).

2.3.3 Governance

Die fortschreitende Globalisierung von Produktion und Handel und die vertikale Desintegration von Unternehmen (vgl. Kap. 2.3.1.) haben die Basis für einen Anstieg verschiedener Netzwerkformen gelegt, in denen Geschäftsbeziehungen zu beobachten sind, die von „arm’s length“ (die Verhandlungspartner sind unabhängig voneinander und haben die gleiche Verhandlungsposition) bis zu sehr kommunikationsintensiven Beziehungen reichen (GEREFFI 1999; GEREFFI ET AL. 2005). Die abnehmenden Wertschöpfungstiefen, die zunehmende Fragmentierung der Produktion und eine steigende Anzahl von Unternehmen, die in die Wertschöpfungsprozesse eingebunden sind, erhöhen die Notwendigkeit einer effizienten Organisation von Wertschöpfungsketten

⁸ Hiermit ist eine Agglomeration von Akteuren aus bestimmten Elementen einer GVC in einer Region - hier: in Schwellen- und Entwicklungsländern gemeint.

Abb. 3: Evolution von Netzwerken zur Organisationsform

	<i>Transaktionskosten</i>	<i>Netzwerke</i>	<i>Global Comodity Chains</i>	<i>Global Value Chains</i>	
	Markt	Markt/ Preis	(Angenommen)	Markt	Markt
		Intermediäre Netzwerke/ Gemeinschaft/ Vertrauen	Käuferseits organisiert	Modular	Netzwerkformen
				Relational	
			Produzentenseits organisiert	Gefangen	
		Hierarchie/ Autorität		Hierarchie	Hierarchie
Veränderungen in der Organisationsform	Vertikale Integration mit steigender Asset Spezifität	Statische Variation	Statische Variation	Vorhersehbare Veränderungen in den Netzwerkformen, sowie Komplexität, Kodifizierbarkeit und Zuliefererfähigkeiten sich zu verändern	
Literatur	Coase, 1937 Williamson, 1975, 1981	Williamson, 1985	Gereffi, 1994	Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005	

Quelle: Eigene Darstellung nach Sturgeon (2008), S. 16

(HENDERSON ET AL. 2002). Gleichzeitig stieg auch der Bedarf nach einer Theorie, die Politikern und Entscheidungsträgern helfen würde, Strukturen in transnationalen Produktionsnetzwerken zu erkennen und vorherzusehen (STURGEON 2008). Nach dem GVC-Konzept wird jede Wertschöpfungskette von einer Lead Firm gesteuert.

„Diese Steuerungsfähigkeit - oder Governance - über eine Wertschöpfungskette definiert sich demnach als Autoritätseinfluss über diese Verteilung der finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen über die in eine Wertschöpfungskette eingebundenen Unternehmen sowie über den Fluss der diesbezüglichen stofflichen und nicht-stofflichen Ströme zwischen ihnen“ (DÖRRY 2008, S. 34).

Die Arbeiten von HENDERSON ET AL. (2002) und DICKEN ET AL. (2001) betonen die Komplexität von Beziehungen zwischen Unternehmen in der globalen Wirtschaft. Eine wichtige Erkenntnis an dieser Stelle ist, dass die Koordination und Kontrolle der Produktion (auch auf globaler Ebene) ohne Eigentümerschaft an der Produktion erfolgen kann. Das Koordinations- und Kontrollzentrum ist nach dem GVC-Konzept an dem Ort der Lead Firm lokalisiert.

Die vorab diskutierten Theorien im Kap. 2.1. offerieren die Governance Lösungen: Markt, Hierarchie und Netzwerkformen. Dieses Spektrum zwischen Markt und Hierarchie- und die Evolution von Netzwerken zur Organisationsform werden in der nachfolgenden Übersicht von Sturgeon (2008) schematisch dargestellt (s. Abb. 3). Die Übersicht zeigt, welchen Verlauf

die Entwicklung von der Transaktionskostentheorie (COASE UND WILLIAMSON) über Netzwerkansätze und die Global Commodity Chain (GCC) (s.S. 33) zur Global Value Chain (GVC) Theorie genommen haben.

In dem Governance Ansatz (GEREFFI ET AL. 2005) wurden drei Netzwerkformen mit dem Ziel entwickelt, die Komplexität in den Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen besser analysierbar zu machen. Entscheidungen bezüglich der Organisation und Kontrolle von Wertschöpfungsketten werden entsprechend des GVC-Konzeptes in der Lead Firm einer solchen Wertschöpfungskette getroffen. Mit „Organisation“ ist zum einen die organisatorisch-funktionale Struktur der untersuchten Wertschöpfungsketten gemeint, d.h. eine Analyse des Zusammenspiels der Primäraktivitäten des jeweiligen Unternehmens (s. Kap. 2.3.1.1.) sowie die Governance von Wertschöpfungsketten – dieser Aspekt soll in diesem Kapitel erläutert werden. Integraler Bestandteil der Wertschöpfungsketten bzw. der Unternehmensnetzwerke sind dabei die externen Akteure, mit denen die Lead Firm in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette zusammenarbeitet (s. Kap. 2.3.1.1.). Bei der vorliegenden Untersuchung geht es insbesondere auch darum, die angewandten Governance Strategien bzw. Organisationsformen zwischen Lead Firm und Zulieferer herauszuarbeiten. Damit einher geht die grundsätzliche Frage nach der analytischen Leistungsfähigkeit des GVC-Konzeptes, also darum, inwieweit das GVC-Konzept bei Anwendung auf die Fallstudien dieser Untersuchung seine Geltung bewahrt.

Die Governance Analyse entwickelt ein Verständnis dafür, wie eine Wertschöpfungskette kontrolliert und koordiniert wird, wenn Machtasymmetrien vorliegen. GEREFFI UND KORZENIEWICZ (1994, S. 97) definieren Governance als „... authority and power relationship that determine how financial, material and human resources are allocated and flow within a chain“. In dem Global Commodity Chain (GCC) Ansatz (GEREFFI UND KORZENIEWICZ 1994) wurde dichotomisch nach Käufer-kontrollierten Ketten (Buyer Driven Chains BDC) bzw. Produzenten-kontrollierten Ketten (Producer Driven Chains PDC)

unterschieden. In dieser Dichotomie wurde Anfang der 1990er Jahre das große Käuferunternehmen als machtvoller Akteur identifiziert, das in der Lage ist, zahlreiche und räumlich verstreute Unternehmen der Kette in seinem Interesse zu organisieren. Die Käufer kontrollieren die Kette, obwohl sie keine Eigentumsrechte an den für sie produzierenden Unternehmen haben. Beispiele hierfür gibt es in der Bekleidungsindustrie (BAIR UND GEREFFI 2003; GEREFFI 1999) und im Agribusiness (DOLAN UND HUMPHREY 2000). BAIR (2010) stellt fest, dass es eine große Anzahl von käufergesteuerten Wertschöpfungsketten in Schwellen- und Entwicklungsländern gibt: „Die weitgehende Abkehr von Strategien der importsubstituierenden Industrialisierung zugunsten exportorientierter Politiken haben häufig eine Spezialisierung in jenen arbeitsintensiven verarbeitenden Leichtindustrien begünstigt, die mit einer solchen Governance-Struktur verbunden sind“ (BAIR 2010, S. 31). In solchen Ketten haben Handelskonzerne, wie z.B. Nike, Tesco, die Richtlinienkompetenz, indem sie ihren Zulieferern Standards und Produktionsverfahren vorschreiben (HUMPHREY UND SCHMITZ 2001). Im Kontrast dazu stehen die PDC, bei denen die Zulieferer häufig in der gebundenen Organisationsform entlang der Wertschöpfungskette vertikal integriert sind. In PDC sind Technologie und Produktionsexpertise Kernkompetenzen, die entweder inhouse gepflegt werden oder von Zulieferern kommen, die durch die gebundene oder auch hierarchische Governance Form davon abgehalten werden, Know-How mit Wettbewerbern zu teilen. Auf diese Weise können seitens der Lead Firm z.B. Größen- (economies of scale) oder Technologievorteile genutzt werden.

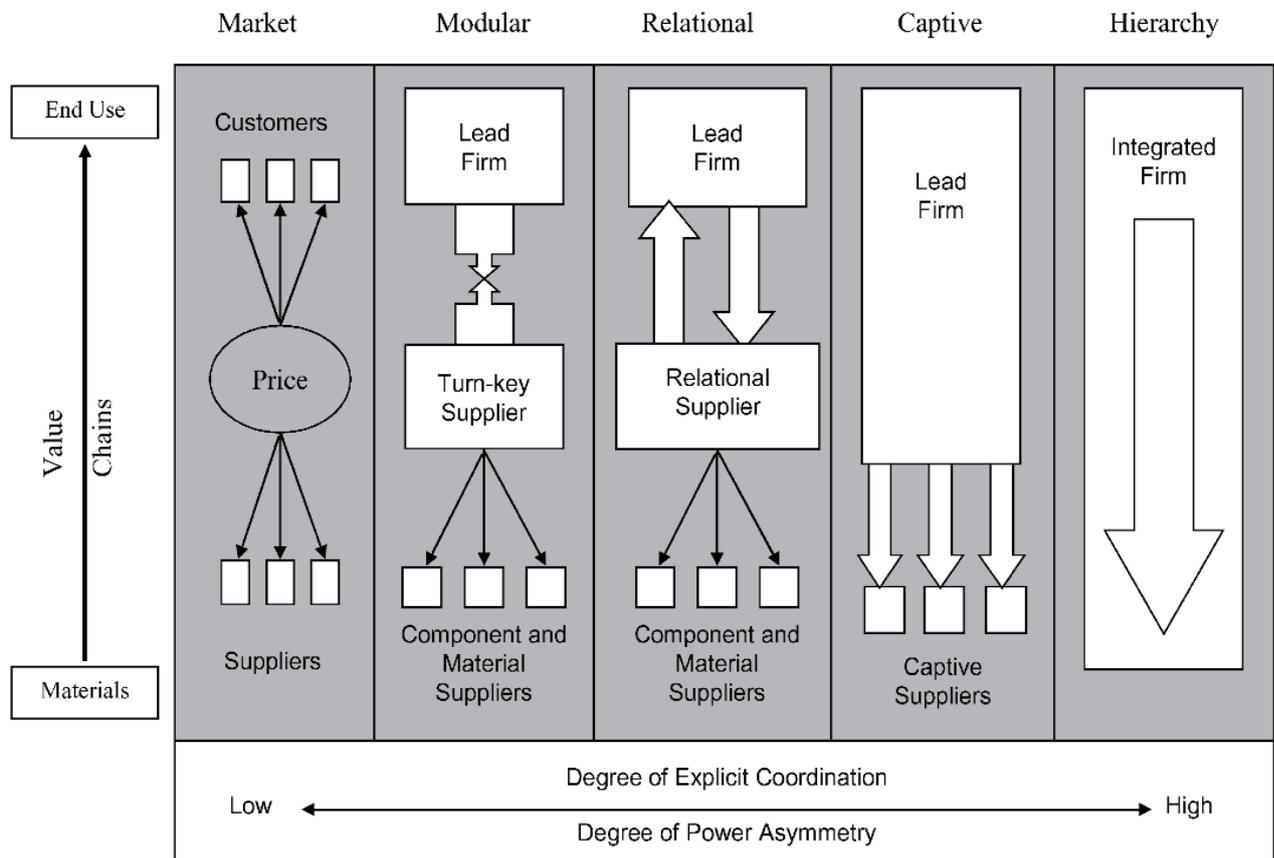
HUMPHREY UND SCHMITZ (2001) beschäftigen sich mit der Frage (am Beispiel der Automobilindustrie), welches die Aufgaben sind, die in einer GVC einen hohen Koordinations- bzw. Organisationsbedarf haben, und kommen dabei auf drei entscheidende Punkte: 1. Produktdesign, 2. Spezifikation des Produktionsprozesses und 3. Logistik. Sie stellen also die Fragen, was produziert wird, wie produziert wird sowie wann und wie ausgeliefert wird. Explizite Organisation des Produktdesigns seitens der Lead

Firms findet statt, wenn die Produktion von Schlüsselkomponenten und Modulen ausgelagert wird und die Lead Firm die Produktparameter bestimmt, damit es nicht zu Problemen an den Schnittstellen zu den Teilen anderer Hersteller oder der eigenen Produktion kommt. Zu Themen der Prozessorganisation gehören Sicherheits-, Arbeits- und Umweltaspekte, zu denen die Lead Firm genaue Produktionsangaben (Standards) vorgibt. In der Automobilindustrie beziehen sich logistische Fragen hauptsächlich auf Just in Time-Lieferung; hier wird häufig räumliche Nähe bevorzugt. Unabhängig aber von der Entfernung macht die Lead Firm genaue Vorgaben, wie die logistischen Fragen zu beantworten sind. Zur Frage, wie diese Themen organisiert werden, werden in den Arbeiten von STURGEON (2002) sowie HUMPHREY UND SCHMITZ (2002) zwei Arten von Governance Beziehung erarbeitet. Gebundene Zulieferer arbeiten nach den Produkt-, Prozess- und Logistikspezifikationen der deutlich machtvolleren Lead Firms. Modulare Zulieferer hingegen verfügen über spezielle Kompetenzen und arbeiten für eine höhere Anzahl

von Kunden, weswegen die Abhängigkeit von einzelnen Lead Firms weniger stark ausgeprägt ist. Nach STURGEON (2002) sind beispielsweise Vertragszulieferer in der Elektronikindustrie, die Komponenten liefern, ein gutes Beispiel einer modularen Zuliefererbeziehung.

Aufbauend auf diesen Arbeiten und mit dem Ziel, die vielfältigen Netzwerkformen und Netzwerkbeziehungen besser darstellen und verstehen zu können, identifizieren GEREFFI ET AL. (2005) ein Modell mit fünf Governance Formen: modular, relational, gebunden sowie Markt und Hierarchie. Wie in den vorangehenden Ansätzen (Transaktionskosten-Ansatz, GCC) wird auch in dieser Theorie davon ausgegangen, dass die als Markt und Hierarchie organisierten Governance Formen zwei entgegengesetzte Pole eines breiteren Spektrums von Governance Formen sind. Dazwischen befinden sich Netzwerkbeziehungen – diese werden von GEREFFI ET AL. (2005) durch die Formen: modular, relational und gebunden definiert. Abb. 4 fasst die fünf Formen zusammen:

Abb. 4: Governanceformen globaler Wertschöpfungsketten



Quelle: Gereffi et al. 2005, 89

Die Koordinationsform Markt zeichnet sich dadurch aus, dass Käufer und Zulieferer ihre Transaktionen ohne Abhängigkeiten voneinander durchführen, d.h. es entstehen für beide Seiten bei einem Zuliefererwechsel keine signifikanten Kosten. Inhaltlich ist lediglich eine Abstimmung über den Preis und die Normierung der Produkte notwendig. Die Produkte verfügen über keine Alleinstellungsmerkmale. Bei der modularen Koordinationsform werden Komponenten nach den Spezifikationen des Kunden hergestellt. Der Maschinenpark der Zulieferer stellt keine kundenspezifische Investition dar – somit kann eine Vielzahl anderer Kunden beliefert werden. Die Beziehung zwischen Kunden und Zulieferer kann sehr komplex sein, da eine große Menge an Informationen, die z.B. technisch sehr anspruchsvoll sein kann, ausgetauscht werden muss. Der Einsatz von Informationstechnologie und Standards sind Schlüsselfaktoren für das Funktionieren einer modularen Beziehung. In der relationalen Koordinationsform gibt es ebenfalls einen intensiven Informationsaustausch, der sich bis hin zu einer gemeinschaftlichen Entwicklung technischer Neuerungen erstrecken kann. Die Abhängigkeiten sind auf beiden Seiten groß. Verbindungen dieser Art benötigen Vertrauen und gegenseitige Verlässlichkeit, wie sie durch Reputation, soziale und räumliche Nähe, Familienbande etc. entstehen. Trotz der gegenseitigen Abhängigkeit bestimmt die Lead Firm die Vorgehensweise und übt somit Kontrolle über die Zulieferer aus. Zulieferer in relationalen Ketten produzieren häufig Güter, deren Alleinstellungsmerkmale Qualität, geographische Herkunft oder Ähnliches sind. Der Aufbau dieser Beziehungen benötigt häufig viel Zeit, so dass die Barrieren, den Zulieferer zu wechseln, relativ hoch sind. In der gebundenen Form hat der Zulieferer kaum bis keine Wahlmöglichkeiten, er beliefert meist ausschließlich eine Lead Firm, und zwar nach genauen Produkt- und Produktionsvorschriften. In diesen Ketten sind Zulieferer abhängig von einem oder wenigen Käufern, die sehr machtvoll operieren. In diesen Netzwerken kontrolliert und dominiert die Lead Firm sehr stark die ablaufenden Prozesse. Die Machtasymmetrie in diesen Beziehungen zwingt den Zulieferer, seine Prozesse auf die der Lead Firm einzustellen, was zu sehr starken

Bindungen führt, deren Auflösung für beide Seiten mit hohen Kosten verbunden wäre. Gerade in diesen Konstellationen ist ethisches Unternehmertum gefragt, damit Zulieferer fair behandelt werden und einen angemessenen Preis für ihre Produkte erlangen. Hierarchie beschreibt den Zustand, wenn die Geschäftsanteile des Zulieferer hundertprozentig von der Lead Firm gehalten werden. Die Zulieferer sind vertikal integriert und die Entscheidungen werden betriebsintern getroffen, die Produkte werden betriebsintern hergestellt. Diese Form tritt üblicherweise auf, wenn Produktspezifikationen nicht kodifiziert werden können, Produkte komplex sind oder hochkompetente Zulieferer nicht gefunden werden können. Obwohl die Bedeutung dieser Form abgenommen hat, ist sie dennoch ein wichtiges Phänomen der Weltwirtschaft (vgl. GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011).

Die nun zu beantwortende Frage lautet, unter welchen Bedingungen eine Markt, modulare, relationale, gebundene oder vertikal integrierte Governance Form auftritt. Aufbauend auf den Theorien der Organisationslehre (s. Kap. 2.2.) identifizieren GEREFFI ET AL. (2005) drei Determinanten der Global Value Chain Governance:

1. Komplexität der Transaktion – hier geht um die Komplexität von Information und Wissenstransfer eines bestimmten Geschäftsvorgangs im Hinblick auf Produkt- und Prozessspezifikationen.
2. Kodifizierbarkeit von Information – gemeint ist die Ausprägung, inwieweit diese Information systematisch verzeichnet und damit effektiv übertragen werden kann, ohne ein transaktionsspezifisches Investment tätigen zu müssen.
3. Kompetenzen aktueller und potentieller Zulieferer in Bezug auf die Anforderungen der Transaktion.

Diesen drei Faktoren wurden die Werte hoch oder niedrig zugeordnet, woraus sich acht rechnerische Kombinationsmöglichkeiten ergeben, von denen jedoch nur fünf als eigenständige Governance Form identifiziert wurden (auf Basis einer analytischen Einordnung nach empirischer Beobachtung) (vgl. Abb. 5). Im Folgenden wird nun dargestellt, in welcher Konstellation die drei Determinanten in jeder

Abb. 5: Beeinflussungsfaktoren der Governance globaler Wertschöpfungsketten

Governance Typ	Komplexität der Transaktion	Möglichkeit, Transaktionskomplexität durch Kodifizierung zu reduzieren	Fähigkeiten der Lieferanten
Markt	Niedrig	Hoch	Hoch
Modular	Hoch	Hoch	Hoch
Relational	Hoch	Niedrig	Hoch
Captive	Hoch	Hoch	Niedrig
Hierarchie	Hoch	Niedrig	Niedrig

Quelle: Eigene Darstellung nach Gereffi et al. 2005

der fünf Governance Formen vorliegen (vgl. GEREFFI ET AL 2005, S. 86,87).

Markt: Wenn Transaktionen leicht zu kodifizieren, die Produktspezifikation relativ einfach und Zulieferer in der Lage sind, die Produkte ohne Unterstützung der Lead Firm herzustellen, liegt keine Asset-Spezifikation vor. Dann handelt es sich wahrscheinlich um die Markt Form. Hier reagieren Kunden auf die Produktspezifikationen und Preise, die der Zulieferer festsetzt. Da die Komplexität der auszutauschenden Information relativ gering ist, können diese Transaktionen ohne expliziten Koordinationsaufwand abgewickelt werden. Es gibt keine Abhängigkeiten zwischen den Transaktionspartnern, so dass ein abrupter Abbruch der Geschäftsbeziehung keinerlei Nachteile für diese bedeutet.

Modulare GVC: Diese liegen dann vor, wenn Produktspezifikationen zwar zu kodifizieren sind, sich aber auf komplexe Produkte beziehen. In dieser Governance Form ist die Produktarchitektur modular und technische Standards erleichtern durch die Reduktion von Komponenten-Vielfalt und durch Vereinheitlichung von Komponenten-, Produkt- und Prozessspezifikation die Interaktion zwischen Lead Firm und Zulieferer. Hier haben die Verkäufer häufig die Kompetenz, Gesamtpakete und Module anzubieten, in denen schwer zu kodifizierende Infor-

mationen bzw. Anforderungen gut umgesetzt sind. Die Asset-Spezifität ist gering (d.h. der vorhandene Maschinenpark des Zulieferers kann für viele Lead Firms genutzt werden) und somit entfallen für die Lead Firm Monitoring- und Kontrollaufgaben. Diese Beziehungen, die auf kodifizierbarem Wissen aufgebaut sind, teilen die Vorteile der Marktbeziehung wie Geschwindigkeit, Flexibilität – sind aber trotzdem sehr unterschiedlich, da sehr viel mehr Informationen als die reine preisliche Dimension auszutauschen sind. Jedoch ermöglicht es die Kodifizierung, die komplexen Informationen mit wenig detaillierter Koordination auszutauschen; aus diesem Grund ist der Wechsel zu neuen Geschäftspartnern relativ unkompliziert, wie auch in der Markt-Form.

Relationale GVC: Bei schwierig zu kodifizierenden Produktspezifikationen, bei komplexen Transaktionen zwischen Zulieferer und Lead Firm sowie bei hohen Kompetenzen des Zulieferers liegt relationale Governance vor. Schwer kodifizierbare Informationen müssen ausgetauscht werden, dass sich die Lead Firm stark für eine Zusammenarbeit mit diesen hochkompetenten Zulieferern interessieren, da sie somit Zugriff auf neue Kompetenzen haben. Aus diesem Grund sourcen Lead Firms die Produktion an dieser Stelle aus und gehen eine relationale Beziehung ein. Die daraus entstehende Abhängigkeit wird durch Reputation, soziale und räumliche

Nähe, Familien- und ethnische Bindungen reguliert. In der Gestaltung dieser Beziehung sind häufige Besprechungen sowie detaillierte Koordination von hoher Bedeutung, was dazu führt, dass ein Wechsel zu neuen Geschäftspartnern mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Gebundene GVC: In den Fällen, in denen einerseits die Möglichkeiten, Transaktionen zu kodifizieren, und die Komplexität der Produktspezifikation hoch sind, jedoch die Kompetenzen der Zulieferer andererseits niedrig, tendiert die Geschäftsbeziehung zwischen Zulieferer und Lead Firm dazu, gebunden zu sein. Die geringen Zuliefererkompetenzen erfordern einen hohen Grad an Intervention und Kontrolle seitens der Lead Firm. Um zu verhindern, dass Konkurrenten den Profit aus diesen Investitionen schlagen könnten, werden Verträge zwischen Zulieferer und Lead Firm so gestaltet, dass ein Wechsel für den Zulieferer zur Konkurrenz quasi ausgeschlossen ist (Lock-In). Die Produkte gebundener Zulieferer sind i.d.R. von einfacher Natur und die Aktivitäten wie Design, Logistik etc. werden häufiger von der Lead Firm ausgeführt. In diesen Beziehungen wird opportunistischem Verhalten mit einem dominierenden Verhalten seitens der Lead Firm vorgebeugt. Gleichzeitig bieten die Lead Firms Ressourcen und Marktzugang für die Zulieferer, so dass ein Ausstieg aus der GVC gerade noch unattraktiv ist.

Hierarchie: In Fällen, in denen Produktspezifikationen nicht zu kodifizieren sind, Produkte komplex sind und kompetente Zulieferer nicht gefunden werden können, ist die Lead Firm gezwungen, diese Produkte selbst zu entwickeln und herzustellen. Diese Governance Form entsteht i.d.R., wenn wichtige Informationen (Intellectual Property) zwischen den einzelnen Elementen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ausgetauscht werden müssen und man das Eigentum über das geistige Kapital sichern möchte.

Die Governance Form einer Wertschöpfungskette ist dynamischen Prozessen und somit ständigem Wandel unterworfen, da Märkte sich verändern und weiterentwickeln. Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass in Wertschöpfungsketten verschiedene und interagierende Governance Strukturen vorzufinden sind und es eher nicht so ist, dass eine

Wertschöpfungskette hauptsächlich von einer Governance Form dominiert wird (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Generell erleichtert ein Verständnis für die Governance Strukturen globaler Wertschöpfungsketten den Zugang zu diesen Ketten und bewirkt damit das wirtschaftliche Wachstum globaler Industrien (CATTANEO ET. AL. 2013). Die Governance Strukturen beeinflussen besonders das ökonomische und soziale Upgrading (DOLAN UND HUMPHREY 2004).

2.3.4 Institutioneller Kontext

Governance-Beziehungen sind in gesellschaftliche Prozesse und politische Regelsysteme eingebettet. Während Governance idealtypisch die ketteninterne Steuerung kennzeichnet, determiniert sich der institutionelle Rahmen durch den kettenexternen Einfluss von lokalen, nationalen und internationalen Bedingungen und politischen Rahmenbedingungen, die den Globalisierungsprozess auf jeder Wertschöpfungsstufe einer GVC mitgestalten (vgl. DÖRRY 2008, S. 35). Um die Dynamiken dieser Wertschöpfungsketten zu verstehen, braucht man einen Einblick in die sozialen, kulturellen und politökonomischen Wirkungszusammenhänge, also in ihren institutionellen Kontext (BAIR 2010). Er bestimmt, wie lokale, nationale und internationale Bedingungen sowie politische Maßnahmen Globalisierungserscheinungen in allen Stufen der Wertschöpfungskette modifizieren (GEREFFI ET AL. 2005). GVC sind in lokale, wirtschaftliche und institutionelle Begebenheiten eingebettet. Wirtschaftliche Aspekte beinhalten z.B. Lohnkosten, Infrastruktur und den Zugang zu finanziellen Ressourcen. Der soziale Kontext bestimmt die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und deren Ausbildungsniveau sowie den Zugang der Bevölkerung zu Bildung. Der wirtschaftliche Kontext beinhaltet Regulationen zu Steuern und Arbeitsrecht, Subventionen, Bildungspolitik und Wirtschaftsförderung, die Wachstum beflügeln oder auch behindern können.

„Regulative Mechanismen, insbesondere Handelspolitiken, bestimmen die räumliche Streuung oder Konzentration und die Gestaltung vieler Güterket-

ten der Weltwirtschaft. Der regulative Kontext hat großen Einfluss darauf, in welchem Ausmaß Exporteure aus Entwicklungsländern von der Teilnahme an Güterketten profitieren“ (BAIR 2010, S. 37).

In einer Untersuchung von GEREFFI UND BAIR (2003) wird aufgezeigt, dass die Änderungen des regulativen Kontextes (hier: Ratifizierung des NAFTA) globale Güterketten tiefgreifend verändern können; US-amerikanische Einkäufer von Bekleidungsketten wechselten von asiatischen zu mexikanischen Zulieferern, da sie so Transportkostenvorteile im Vergleich zu ihren bisherigen asiatischen Zulieferern realisieren konnten. In diesem Fall ist die Änderung nur einer Regelung durch eine politische Entscheidung Auslöser für Veränderungen in der GVC gewesen. Ein Beispiel für sich vertiefende regionale wirtschaftliche Integration als Resultat von wirtschaftlichen Prozessen, die nicht durch politische Intervention initiiert wurde, ist das Wirtschaftswachstum in Südostasien. Es ist jedoch wichtig, hier auf die interaktive Dimension zwischen industrieller Dynamik und der Entwicklung eines institutionellen Rahmens hinzuweisen. Die sich vertiefende ökonomische Interdependenz in Südostasien war kein spontanes Phänomen, sondern ein Prozess, der sehr sorgfältig durch eine Reihe von politischen Maßnahmen nationaler Regierungen gefördert und ermöglicht wurde (ESCAITH UND INOMATA 2013).

DÖRRY (2008) zeigt anhand von drei Fallstudien aus der Literatur auf, dass sich Industrieentwicklungspfade im Kontext von differenzierten makroökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen begreifen lassen und weiterhin, dass „... die Kombination von länder- und warespezifischen Voraussetzungen die Erfolgchancen für lokale Unternehmenseinbindungen in die globalen Wertschöpfungsketten bestimmen“ und dass „... ökonomische Brüche, hervorgerufen durch gesellschaftspolitische Umwälzungen und Einschnitte ... die Geschehnisse des wichtigen Exportsektors (Bekleidung) bestimmen“ (DÖRRY 2008, S. 45ff). ABE (2013) weist darauf hin, dass Handelsabkommen, kombiniert mit Investitionen von Automobilherstellern, Abbau von Handelshindernissen und Entwick-

lungen im Logistikbereich, die Hauptgründe für die Transformation der Automobilindustrie in der Mekong Subregion (Kambodscha, Laos und Myanmar) waren: Autohersteller waren durch Erwartungen auf größere Absatzmärkte, Zugang zu Ressourcen sowie durch Möglichkeiten zur Kostenreduktion zu Investitionen motiviert. Als Ergebnis sind die weniger entwickelten Länder der Mekong Subregion sukzessive in die globale Wertschöpfungskette der Automobilindustrie integriert worden.

BAIR (2010) und DÖRRY (2008) plädieren dafür, den institutionellen Analysebereich in der Forschung stärker auszudehnen. Regulative Mechanismen, Marktinstitutionen und die strukturelle Beschaffenheit des zeitgenössischen Kapitalismus seien einzuschließen, da sie auf die Konfiguration und die Abläufe der Ketten und ihrer Wirtschaftlichkeit hohen Einfluss nähmen. Somit würde man zum einen das Verständnis darüber fördern, wie die Dynamiken in Wertschöpfungsketten für Upgrading auf Unternehmensebene genutzt werden können, und zum anderen darüber, wie sich die Auswirkungen auf der Makroebene darstellen, d.h. wie diese Ketten und die politischen und sozialen Verhältnisse, in die sie eingebettet sind, „zu einer ungleichen Entwicklung beitragen, die den globalen Kapitalismus kennzeichnet“ (BAIR 2010, S. 39). In der praktischen Ausprägung würde eine Analyse der lokalen Dynamiken, in die eine Wertschöpfungskette eingebettet ist, bedeuten, sämtliche Akteure, die in irgendeiner Form an der GVC beteiligt sind, zu identifizieren und zu untersuchen. Alle Akteure würden für jedes Element der Wertschöpfungskette erfasst und ihre Rolle würde dargestellt werden. Da die GVC in vielen Teilen der Erde Aktivitäten ausüben, erhielte man im Ergebnis systematische vergleichbare (kreuz nationale, kreuz regionale) Analysen, die Rückschlüsse auf die Auswirkung verschiedener institutioneller Ausprägungen auf relevante wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011) zulassen würden.

2.4 Upgrading und Follow Sourcing

Upgrading wird in der Wertschöpfungskettenliteratur „... als die Verbesserung der Position eines Unternehmens innerhalb einer Kette definiert, was mit gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit verbunden wird, die das Einbehalten eines höheren Anteils vom Mehrwert erlaubt, der im Produktionsprozess geschaffen wird“ (BAIR 2010, S. 35). GEREFFI (2005) fasst das Konzept etwas weiter, indem er zusätzlich zu Unternehmen auch Länder und Regionen einschließt: „Economic upgrading is defined as firms, countries or regions moving to higher value activities in GVCs in order to increase the benefits (e.g. security, profits, value-added, capabilities) from participating in global production“ (GEREFFI 2005, S. 171). Upgrading ist somit ein Prozess, der sich auf den Ausbau von Fähigkeiten eines Unternehmens oder einer Ökonomie bezieht. Eigene strategische Entscheidungen von Unternehmen sind dabei ebenso maßgeblich wie die institutionellen Rahmenbedingungen, in denen sie agieren (vgl. Kap. 2.3.4.).

Sowohl beim GCC- als auch beim GVC-Ansatz besteht ein großes Forschungsinteresse an industriellem Upgrading auf Unternehmensebene. Besonders die Frage, wie Unternehmen aus Schwellen- und Entwicklungsländern ihre Position (Einkommenssituation) innerhalb der Ketten verbessern können, ist von hoher Wichtigkeit (BAIR 2010) und Bestandteil einer Reihe von aktuellen Veröffentlichungen. Es ist eine der wichtigsten Thesen des GVC-Konzeptes, dass es für das Upgrading lokaler Zulieferer von herausragender Bedeutung ist, durch Transaktionen mit bedeutenden Unternehmen einer globalen Wertschöpfungskette in diese integriert zu sein (GEREFFI 1999). Lead Firms können ebenso Käuferunternehmen (BDC) bzw. große Marken (z.B. Tesco, Marks & Spencer, The Gap, Nike) oder produzierende Unternehmen (PDC) (BAIR 2010; HUMPHREY UND SCHMITZ 2001) sein.

Die Literatur (KAPLINSKY UND MORRIS 2001) unterscheidet vier Arten von Upgrading-Strategien: Prozess-, Produkt-, funktionales und Ketten-Upgrading. Beim Prozess-Upgrading realisiert der Zu-

lieferer Effizienzeffekte bei gleichbleibender und bestenfalls verbesserter Produktqualität, durch z.B. verbesserte Produktionsabläufe, aber auch durch Investitionen in den Maschinenpark, wodurch sich Personaleinsparungen realisieren lassen. Produkt-Upgrading setzt die Akquisition einer neuen technologischen Fähigkeit voraus, mit deren Hilfe Produkte besserer Qualität oder eine Erweiterung der Produktpalette angeboten werden können. Funktionales Upgrading bedeutet, dass ein Zulieferer profitablere, höherwertige Elemente der Wertschöpfungskette, wie z.B. Design oder Marketing, übernimmt, so dass sich höhere Mehrwerte realisieren lassen. Beim Ketten-Upgrading bewegt sich ein Unternehmen nicht mehr innerhalb einer Wertschöpfungskette, sondern in einem neuen Sektor. Dies erscheint dann sinnvoll, wenn die bisher ausgeübte Tätigkeit in einem anderen Kontext zusätzlichen Mehrwert bieten kann.

Während HUMPHREY UND SCHMITZ (2000) Gereffi noch für eine zu optimistische und simplifizierte Betrachtung von Potentialen beim Upgrading kritisierten, zeigen neuere Untersuchungen, auch von Gereffi, dass sich Pfade des Upgradings von Industrie zu Industrie und von Land zu Land unterscheiden - abhängig von der Input-Output-Struktur ihrer Wertschöpfungskette und des institutionellen Kontextes, in dem sie operieren. In früheren Untersuchungen schlussfolgerte GEREFFI (1999), dass schon der Anschluss allein an eine GVC Wohlstand für das einzelne Unternehmen und in der Konsequenz für seine Region bietet. Die Bekleidungsindustrie (GEREFFI 1999, 2005) und die sich schnell entwickelnde Offshore Service Industrie (Gereffi und Fernandez-Stark 2011) sind Beispiele, anhand derer unterschiedliche Pfade beim Upgrading und Downgrading unter verschiedenen Bedingungen (verschiedene institutionelle Kontexte) illustriert wurden. Obwohl sich die GVC teilweise als sehr kurz darstellten, konnten sämtliche involvierte Service Provider der jeweiligen Industrie identifiziert werden. Die Aktivitäten reichten von sehr einfachen bis hin zu hoch anspruchsvollen Aktivitäten. HUMPHREY UND SCHMITZ (2001) stellen heraus, dass es für Zulieferer verbindliche Produktionsstandards sind, mit denen die Lead Firm die Kette steuert („...

inter-firm relationships and institutional mechanisms through which non-market coordination of activities in the chain takes place“). Das Setzen dieser Standards gehört zum Governance Repertoire der Lead Firms und beeinflusst auch die Möglichkeiten zum Upgrading. Im Ergebnis zeigt sich hier, dass ein Verständnis über die Funktionsweise von Global Value Chains mit ihren vier Analysedimensionen unabdingbar für Unternehmen in Schwellenländern ist, die Zugang zu GVC suchen.

Der Fokus der bisherigen Ausführungen bezieht sich auf Economic Upgrading; ebenso wichtig ist jedoch auch Social Upgrading. Während sich Economic Upgrading mit der Stimulierung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen befasst, geht es beim Social Upgrading darum, Arbeitsverhältnisse mit besseren Arbeitsbedingungen zu kreieren. Jedoch kann man Economic und Social Upgrading Formen nicht isoliert betrachten, sie bedingen sich gegenseitig. Gegenwärtig gibt es noch zu wenig gesicherte Erkenntnisse, wie Economic Upgrading Social Upgrading nach sich zieht – dies ge-

schieht manchmal, aber nicht immer. Tatsächlich hat Economic Upgrading auch schon zu verschlechterten Bedingungen geführt. Insofern verwundert es nicht, wenn GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK (2011, S. 31) fordern: „A key task for GVC analysis is to explain the conditions under which economic upgrading of firms and the social upgrading of workers can be mutually reinforcing“. Der Forschungsbedarf in diesem Bereich ist noch groß - ein Schritt zur Schließung dieser Lücken wird in Abbildung 6 vorgestellt (vgl. GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011), in der die Hauptfaktoren für Economic und Social Upgrading aufgeführt sind. Hier handelt es sich um Faktoren wie Kosten, Volumina und Qualität, Kundenwünsche, Technologien, Sicherheits- und Sozialstandards, Organisation der GVC, Gesetze, Standards und die Rolle von Stakeholdern, wie NGO, Gewerkschaften etc.

Ein Phänomen, das Möglichkeiten zum Upgrading für Produzenten in Schwellenländern einschränken könnte, ist das des Follow Sourcing. Unter Follow Sourcing versteht man Prozesse, in denen Zulieferer der Lead Firm zu den transnationalen Produk-

Abb. 6: Faktoren wirtschaftlichen und sozialen Upgradings

	Economic Up/Down-grading	Social Up/Down-grading
Commercial Drivers	<ul style="list-style-type: none"> • Cost (wages, transportation, inputs) • Time to market • Volume & quality • End-market demand/preference • Technology and skills • The nature and location of GVC lead firms • Safety/quality standards & certifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost (wages, transportation, inputs) • Time to market • Volume & quality • End-market demand/preference • Technology and skills • The nature and location of GVC lead firms • Social (ethical) standards & certifications • Corporate social responsibility
Social Drivers	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and regulations: trade/competition; labor/workforce development; technology/innovation • National and regional industrial policy (incl. SEZs, industrial clusters) • Demand for more jobs and higher standard of living • Entrepreneurship 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectiveness of labor law • Policies and regulations: education/skills; health/safety; gender; environment • Degree of activation of NGOs • Existence and power of trade unions • Nature of industrial relations (e.g., tripartite cooperation)

Quelle: Gereffi und Lee. In: Gereffi und Fernandez-Stark 2011, S. 32

tionsorten der Lead Firm mit dem Aufbau einer eigenen Produktion an eben diesen Ort folgen. Somit treten die Zulieferer der Lead Firm, die im geographischen Umfeld der Zentrale der Lead Firm lokalisiert sind, in direkten Wettbewerb zu potentiellen lokalen Zulieferern in Schwellenländern. Die Gründe für Follow Sourcing liegen in der erwarteten höheren Geschwindigkeit, mit der Produkte der Lead Firm produziert werden können, und in dem Ansinnen, Kosten zu sparen. Zum anderen wird das „Risk of supplier failure“ (HUMPHREY UND SCHMITZ 2001, S. 12) als ein wesentlicher Faktor von GVC Governance wahrgenommen, was zu einer Bevorzugung von altbekannten Zulieferern führen kann. Diese Rechnung muss jedoch nicht immer aufgehen. Einerseits mag der Import von Zukaufteilen letztendlich doch günstiger für die Lead Firm sein, insbesondere für komplexe und spezifische Teile. Andererseits könnten die Investitions- und laufenden Kosten ein äußerst hohes Risiko für den Zulieferer darstellen, der global following betreibt. Dazu zählt, dass in den meisten Fällen zunächst die Abhängigkeit von nur einem Kunden besteht. Außerdem wären die Kosten und Risiken ebenfalls für die Lead Firm bei einem Fehlinvestment signifikant (HUMPHREY 2003).

Dass Global Following den Ausbau globaler Industrien einleiten können, zeigen empirische Untersuchungen in der Automobilindustrie (HUMPHREY 2000, 2003). Hier hat Follow Sourcing in einem hohen Maße stattgefunden und die Entwicklung von globalen Zulieferern beschleunigt. Dieses hat dazu beigetragen, dass sich eine globale Automobilindustrie entwickeln konnte. Die Zulieferer erweiterten zusätzlich zu ihrer geographischen Ausdehnung auch in besonderem Maße ihren Erfahrungs- und Kompetenzgrad. Es handelte sich auch um diejenigen Zulieferer, zu denen das vertrauensvollste und stabilste Verhältnis bestand. Dieser Prozess hatte jedoch signifikante Konsequenzen für das Upgrading oder Downgrading lokaler Zulieferer. HUMPHREY (2000, 2003) stellt in dieser Untersuchung für Indien und Brasilien fest, dass eine Marginalisierung von lokalen Zulieferern in den Fällen folgte, in denen ausländische Zulieferer die Produktion der wichtigsten Module und Komponenten übernommen haben. Die lokalen Zulieferer mussten ihr Unternehmen dann entweder

verkaufen oder sahen sich in Joint Ventures mit den ausländischen Zulieferern gedrängt, um weiterhin in der GVC operieren zu können. Lokale Zulieferer von einfachen, personalintensiven Komponenten und Teilen schafften es hingegen, selbstständig zu bleiben. Im Falle der Verdrängung lokaler Zulieferer ist die Kompetenzbasis der regionalen Zulieferer gefährdet - mit weitreichenden Folgen für die Region.

ABE (2013) stellte fest, dass einige Zulieferer der Automobilindustrie, vor allem Hersteller lohnintensiver Güter, zunehmend Produktionsstätten in Kambodscha, Laos und Myanmar errichten. Entgegen der vorherigen Beobachtungen hat diese Integration von Materialzulieferern, Komponentenherstellern, Montagefirmen und Logistikunternehmen in die globale Wertschöpfungskette der Automobilindustrie in der Region die Entstehung prosperierender Produktionsstandorte, die von steigenden Exportraten und weiteren FDI Zuflüssen profitiert, ermöglicht. Dort kann auch die Entstehung eines wachsenden und sich diversifizierenden Arbeitsmarktes beobachtet werden.

Insgesamt kann man sagen, dass es keine allgemeingültigen Aussagen zu Global Following bzw. Follow Sourcing gibt. Die Auswirkungen auf die Zulieferernetzwerke der aufnehmenden Region müssen für jede Situation individuell betrachtet werden.

2.5 Zwischenfazit

Einleitend wurde argumentiert, dass die gegenwärtige globale Wirtschaft von einer zunehmenden Fragmentierung von Produktionsprozessen gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund wurde das GVC-Konzept als tragendes theoretisches Gerüst der vorliegenden Arbeit begründet. Viele Produktionssysteme der Weltwirtschaft sind von globalen Wertschöpfungsketten durchzogen - inwieweit dieses für die Unternehmen der Agrartechnik aus Nordwestdeutschland zutrifft und auf welcher geographischen Skala diese Unternehmen operieren, soll mit dieser Studie erörtert werden. Das GVC-Konzept untersucht mittels seiner vier analytischen Dimensionen: Input-Output-Struktur, Geographie, Governance und Institutionen, die Geschäftsbe-

ziehungen zwischen Akteuren einer solchen Wertschöpfungskette. Diese Erkenntnisse sollen auf einer politischen Ebene dazu dienen, die Möglichkeiten von Unternehmen auszuloten und zu verbessern. Die frühere Einstellung, dass der Anschluss an eine GVC quasi automatisch zu einer Verbesserung der Einkommenssituation von Unternehmen führt, ist der Erkenntnis gewichen, dass die genauen Umstände im Einzelfall sehr dezidiert zu betrachten sind, um eine Evaluation der Anschlussmöglichkeiten zu ermöglichen. Genau hier bietet jedoch der analytische Rahmen des GVC-Konzeptes ein tragfähiges und holistisches Instrumentarium, welches mithilfe seiner vier Analyseebenen die grundlegende Agenda für diese empirische Untersuchung darstellt. Erstmals jedoch wird dieses Konzept auf den Sektor Agrartechnik (in Nordwestdeutschland) übertragen. Folgende forschungsleitende Fragen ergeben sich daraus:

- Mit welchen Strategien gelingt es den Unternehmen der Agrartechnik aus Nordwestdeutschland als Lead Firm ihre multiskalären Wertschöpfungsketten zu steuern?
- Welche Determinanten führen zur Wahl einer bestimmten Strategie?
- Welche Dynamiken und Potentiale zum Upgrading lassen sich erkennen?

Mit diesen Fragen ist die grundsätzliche Frage verknüpft, inwieweit das GVC-Konzept unter diesen Bedingungen anwendbar ist, das heißt mit anderen Worten:

- Welche Aussagen können zur analytischen Leistungsfähigkeit des GVC-Konzeptes bei Anwendung auf die vorliegenden Fallstudien gemacht werden?

Im folgenden Kapitel wird die methodische Umsetzung für die empirische Analyse erläutert.

3 Methodische Umsetzung – Qualitatives Untersuchungsdesign

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit zielen im Kern auf die strukturelle Erschließung der Organisationsformen von sechs nordwestdeutschen Unternehmen der Agrartechnik gegenüber ihren Zulieferern ab. Um diese Fragestellungen in die empirische Forschungspraxis zu übersetzen, wird ein qualitatives Forschungsdesign angewandt. Dessen besondere Stärke (nach FLICK 2009) liegt in der Betonung des Forschungsgegenstandes als Bezugspunkt für die Untersuchung. Der Gegenstand wird dabei nicht in Variablen zerlegt, sondern in seiner Komplexität und Ganzheit in seinem alltäglichen Umfeld untersucht. Der Forschende hat die Möglichkeit, während des Forschungsprojektes auf unvorhergesehene Erkenntnisse einzugehen und die Interviewfragen entsprechend zu modifizieren (STRAUSS UND CORBIN 1996). Eine derartig breit angelegte Bearbeitung der Forschungsfragen in Verbindung mit den Methoden der qualitativen Sozialforschung erschien für die empirische Erschließung des Projektes vielversprechend. Die Fragestellungen und Ziele der Studie wurden anhand einer multiplen (sechs Fälle umfassenden) Fallstudie untersucht. Ein ähnlich konstruiertes Forschungsdesign ist für die Agrar- und Ernährungswirtschaft noch unbekannt. Dennoch existieren im Agrarsektor eine Vielzahl von GVC-geleiteten Forschungsarbeiten; wie z.B. die Analyse der Lebensbedingungen von Himbeerbauern in Chile (CHALLIES UND MURRAY 2011) oder der räumlichen Konfigurationen von Wertschöpfungsketten von KAPLINSKY UND FAROOKI (2011), von PATEL-CAMPILLO (2011) und von GEREFFI ET AL. (2009). Die Fallstudie als Forschungsstrategie umfasst das Forschungsdesign, die Empirie und die Datenanalyse einer Forschungsarbeit (vgl. KOHLBACHER 2006).

3.1 Methodik der Datenerhebung

3.1.1 Experteninterviews

Der Schwerpunkt dieser Studie liegt auf Experteninterviews, punktuell wurden Firmendokumentationen sowie Presseverlautbarungen hinzugezogen. Ein

Experteninterview ist keine eigene Interviewform, sondern eine Variante des Leitfrageninterviews (FLICK 2009; MAYER 2008, S. 37 f.; MEUSER UND NAGEL 2009). Dabei ist nur die Zielgruppe spezifisch: nämlich Experten. Befragt wurden Geschäftsführer, geschäftsführende Gesellschafter und leitende Angestellte der untersuchten Unternehmen, welche als Experten fungieren. Experten verfügen über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich aus ihrer beruflichen Tätigkeit ergibt. Innerhalb ihres Funktionskontextes verfügen sie über fachliche und hierarchische Entscheidungskompetenzen, so dass sie die Handlungsbedingungen anderer Akteure in ihrem Umfeld beeinflussen (BOGNER UND MENZ 2002, S. 46). Anders als bei biographischen Interviews interessiert der Befragte dabei weniger als Person, sondern vielmehr in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Er wird auch nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe (von bestimmten Experten) in die Untersuchung einbezogen (STRASSER 2005, S. 3). Dies schränkt die Bandbreite der potentiell relevanten Informationen, die der Befragte liefern soll, deutlicher als bei anderen Interviews ein. Um ein Experteninterview durchführen zu können, muss der bzw. die Fragende bereits gut ins Thema eingearbeitet sein und gezielte Fragen stellen können (HEISTINGER 2006).

Für die vorliegende qualitative empirische Untersuchung wurden leitfadengesteuerte Interviews eingesetzt. Bei einem Leitfadeninterview werden zwar vorher festgelegte Fragen gestellt, die jedoch sehr offen beantwortet werden können (FLICK 2009). Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass der Interviewer mittels seines Fragenkatalogs zwar konkrete Fragen stellt, die interviewte Person aber offen antworten und das Gespräch eventuell auch auf neue Gesichtspunkte richten und das gesamte Interview erweitern kann. Der Interviewer hat die Aufgabe, das Interview durch den Leitfaden zu steuern, die Reihenfolge der Fragestellung ist aber nicht zwingend einzuhalten. Gearbeitet wird mit offen

formulierten Fragen, welche den Vorteil haben, dass die Befragten frei antworten können, und nicht aus vordefinierten Antworten auswählen müssen. Durch den Einsatz eines Interviewleitfadens wird die Vergleichbarkeit der Antworten gesteigert, diese erhalten eine Struktur und es wird sichergestellt, dass während des Interviews keine Forschungsfragen unbearbeitet bleiben.

Schon im Vorfeld der Durchführung von Experteninterviews kann es zu Problemen kommen, da im Verlauf der Gespräche auch vertrauliche Informationen, die für das Forschungsvorhaben relevant sind, Gegenstand der Gespräche werden. „Dies kann zu Antwortverweigerung oder Vorbehalten gegenüber der Tonbandaufzeichnung des Interviews führen (...)“ (FLICK 2009, S. 218). Um dieses Problem zu umgehen, wurde auf den Einsatz von Tonbandaufnahmen von vornherein verzichtet.

Interviews sind anfällig für subjektive Verzerrung und Beeinflussung: Neben der grundlegenden Abhängigkeit von der Antwortbereitschaft der angesprochenen Person ist es wichtig, das Interview als reaktives Messverfahren zu sehen. Die damit verbundenen Risiken stellen die hauptsächliche Kritik am Interview dar. Dies sind mögliche Verzerrungseffekte und Beeinflussung durch den Interviewer, hervorgerufen durch die Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem oder durch Unterschiede im Geschlecht, in der Nationalität, in der Sprache, in der Kleidung, im Auftreten oder in der Schichtzugehörigkeit (STIER 1999, S. 185f).

Der Aspekt Zuverlässigkeit ist eher kritisch zu betrachten, da das Interview ein Erhebungsverfahren ist, das auf direktem zwischenmenschlichen Kontakt - wie es für die mündliche Sprache üblich ist - beruht. Das heißt, dass nicht davon ausgegangen werden kann, „dass dasselbe Interview bei derselben Person zu einem anderen Zeitpunkt durchgeführt oder dass dasselbe Interview bei derselben Person von einem anderen Interviewer durchgeführt, das gleiche Ergebnis bringen würde“ (KROMREY 1995, S. 301).

3.1.1.1 Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen dieser Untersuchung zu bearbeiten, wurden sechs Unternehmen der Agrartechnik als Fallstudie untersucht, da keines der Unternehmen als Einzelfallstudie geeignet gewesen wäre. Insgesamt wurden acht Unternehmen angesprochen, um die Zielgröße von sechs Fallstudien zu erreichen. Im Zeitraum von 04.11.2011 bis zum 27.03.2013 wurden insgesamt 52 Gespräche in den Geschäftsräumen der untersuchten Unternehmen und befragten Einzelpersonen (zwei Kunden einer Lead Firm) durchgeführt, wo sie in Form von Gesprächsnotizen und Interview Mitschriften, protokolliert und anschließend schriftlich zusammengefasst wurden. Durch den Verzicht von Aufzeichnungsgeräten war es möglich, während der Gespräche eine entspannte Atmosphäre zu schaffen und zu wahren. Diese Vorgehensweise sollte die Offenheit der Gesprächspartner und somit die Qualität der Gesprächsinhalte positiv beeinflussen. Die gewonnenen Daten sprechen dafür, dass diese Strategie aufgegangen ist. Zusätzlich zu den Interviews wurden Firmendokumentationen, Internetrecherchen sowie Presseverlautbarungen hinzugezogen. Die Unternehmen wurden für diese Veröffentlichung anonymisiert, indem ihnen Pseudonyme zugeteilt wurden. Generell wurde die Akquise von Unternehmen, die sich an dieser Studie beteiligten, als wichtiger und herausfordernder Meilenstein betrachtet, da es ex ante offenkundig war, dass die Untersuchung zum einen deutliche Zeitkapazitäten von Führungspersonen beanspruchen würde und dass zum anderen Vertrauen geschaffen werden müsste, z.B. hinsichtlich der Aushändigung vertraulicher Informationen. Dementsprechend sind Termine mit den Gesellschaftern der Unternehmen (in einem Fall mit dem Prokuristen sowie mit weiteren Führungspersonen) gemacht worden, in denen das Forschungsvorhaben detailliert vorgestellt wurde. Das Ziel war, die Vorteile und Stärken des Projektes herauszuarbeiten sowie offen über mögliche Schwierigkeiten (z.B. Umgang mit vertraulichen Informationen) zu sprechen, um so die Bereitschaft zur Teilnahme zu erzielen. Von den Gesprächen sind ca. zwei Drittel (35) als strukturierte Experteninter-

views geführt worden. Die restlichen 16 Gespräche sind Akquisitionsgespräche und Follow-Up Gespräche, in denen offen gebliebene, bzw. neu entstandene Fragen geklärt werden konnten. Im Ergebnisteil dieser Studie wird auf diese Gespräche Bezug genommen. Außerdem wird durch die Verwendung der Abkürzung G1 bis G51 Bezug auf den jeweiligen Gesprächspartner (G) genommen.

Die Empirie ist dreistufig aufgebaut: In der ersten Stufe geht es darum, die Primäraktivitäten der Wertschöpfungskette eines jeden Unternehmens zu erfassen (vgl. Kap. 2.3.1.). Die Organisation von Primäraktivitäten hat zum Ziel, Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen (PORTER 1980). Aus diesem Grund wurde es für die Durchführung dieser Untersuchung als wichtig erachtet, zunächst die Kundenbedürfnisse von Kunden der Lead Firms zu verstehen, um dann in den Gesprächen mit den Lead Firms vor dem Hintergrund dieses Wissens, ein gutes Verständnis für die Organisation ihrer Wertschöpfungsketten zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden Gespräche mit zwei Kunden geführt, um die treibenden Faktoren der Industrie zu erfassen. Hier wäre eine höhere Anzahl als zwei Kundengespräche wünschenswert gewesen, dieses war jedoch im Rahmen dieser Studie nicht durchführbar. Ein wesentliches Ziel bei der Erstellung der Wertschöpfungskette war die Identifikation der externen Partner der Lead Firm, die an der Erstellung der jeweiligen Primäraktivitäten der Wertschöpfungskette beteiligt sind. Die Erhebung hat ergeben, dass die wichtigste Gruppe von Akteuren aller sechs Unternehmen die Zulieferer sind, somit wurde der analytische Fokus auf die Untersuchung der Zuliefererbeziehungen gelegt. Um die teilweise sehr große Zahl der Zulieferer in eine Größenordnung zu bringen, die realistisch zu untersuchen ist und die trotzdem eine Erfassung aller strategisch wichtigen Zulieferer gewährleistet, wurde festgelegt, dass die Summe der untersuchten Zulieferer für mindestens 70% des Gesamteinkaufsvolumens der Lead Firm stehen muss. Es sollte aber verhindert werden, dass lediglich die größten Zulieferer erfasst werden. Deshalb wurden Wareneinkaufsgruppen gebildet, die in ihrer Gesamtheit alle für das Endprodukt notwendigen Zukaufstei-

le bzw. Komponenten umfassen. Die strategisch wichtigsten Zulieferer aus jeder Gruppe flossen in die untersuchte Wareneinkaufsgruppe ein. Somit wurde sichergestellt, dass inhaltlich relevante Zulieferer, mit denen zwar keine großen Volumina (monetärer Art) gehandelt werden, deren Produkt aber trotzdem existentiell für das Endprodukt der Lead Firm sind, berücksichtigt wurden. In einem zweiten Schritt wurde die räumliche Struktur des Zulieferernetzwerks erfasst, um im dritten und letzten Schritt die Governance-Form zwischen Lead Firm und dem Zulieferer der jeweiligen Wertschöpfungskette (GVC) zu analysieren. Hierzu gibt es zwei entsprechende Interviewleitfäden (vgl. Anhang 10.2., 10.3.): Für jedes einzelne Verhältnis zwischen Lead Firm und Zulieferer wurde anhand eines Leitfadenterviews mit den Einkäufern bzw. Geschäftsführern der Lead Firm die Komplexität der Geschäftsbeziehung und die Verteilung der Machtverhältnisse analysiert. Zu drei Beziehungen konnten ebenfalls die Zulieferer befragt werden, um die Angaben und Einschätzungen der Lead Firm zu überprüfen. Es handelt sich um drei Zulieferer einer Lead Firm. An dieser Stelle wäre eine größere Anzahl und eine Verteilung von Überprüfungsinterviews auf alle Lead Firms wünschenswert gewesen - die etwas geringe Anzahl von Überprüfungsinterviews stellt eine Grenze dieser Untersuchung dar.

3.1.1.2 Aufbau der Fragebögen

Die Ermittlung der forschungsleitenden Fragen und Untersuchungskategorien leitete sich aus der Theorie ab (vgl. Kap. 2). Die Untersuchungskategorien Elemente der Wertschöpfungskette, Critical Success Factors (vgl. Kap. 2.2.4) und Governance mussten mithilfe geeigneter Fragestellungen erforscht werden. Die für diese Untersuchung zugrunde liegende Empirie ist in drei Schritten aufgebaut:

Im ersten Schritt geht es darum, die Wertschöpfungskette eines jeden Unternehmens zu erfassen (vgl. Kap. 2.3.1.). Bei drei Unternehmen wurden hierzu die jeweiligen Abteilungsleiter befragt, bei den anderen drei Firmen fanden die Interviews mit den geschäftsführenden Gesellschaftern statt. Die an-

fängliche Ermittlung der Wertschöpfungsketten für jedes Unternehmen war von großer Bedeutung, auch um das jeweilige Unternehmen als Summe seiner Aktivitäten zu erfassen. Eine Untersuchungskategorie bei der Erstellung der Wertschöpfungskette war die Identifikation von externen Partnern der Lead Firm für jedes Element der Wertschöpfungskette. Bei den Kunden der Lead Firm wurde mit Fragen („Würden Sie mir bitte das Produkt erklären?“, „Welche Parameter des Produktes sind für Sie besonders wichtig?“) Verständnis für die Kundenanforderungen generiert; die Erfüllung dieser Anforderungen ist, vereinfacht ausgedrückt, der Auftrag der Lead Firms (Porter 1980). In den Lead Firms selbst wurde zunächst das Unternehmen besichtigt. In den anschließenden Gesprächen wurden die wertschöpfenden Aktivitäten des Unternehmens erfasst. Dazu dienten Fragen wie: „Welche von den vorher besichtigten Bereichen und den erklärten Tätigkeiten ist aus Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (= Critical Success Factors CSF)?“ Schließlich wurden die externen Akteure identifiziert, indem z.B. folgende Fragen gestellt wurden: „Mit welchen Kontakten außerhalb des Unternehmens haben Sie zu tun?“ und „Welches sind die wichtigsten Kontakte?“ (vgl. Anhang 10.1.).

In einem zweiten Schritt wurde die räumliche Position dieser Partner erfasst und kartographiert (vgl. Kap. 2.3.2). Hierzu wurden auch Zuliefererlisten benutzt.

In einem dritten und letzten Schritt des empirischen Aufbaus wurde die Governance Form zwischen Lead Firm und dem individuellen Partner analysiert (vgl. Kap. 2.3.3.), um so Rückschlüsse auf generell verwendete Organisationsformen zwischen Unternehmen der Agrartechnik in Nordwestdeutschland und ihren wichtigsten externen Agenten ziehen zu können. Hierzu gibt es zwei entsprechende Interviewleitfäden. Zunächst wurde zu jedem einzelnen Verhältnis die Einschätzung der Lead Firm eingeholt; mit Fragen wie z.B.: „Wer definiert das Produkt (Design, technische Spezifikation)?“, „Wie komplex sind die Transaktionen, die Sie mit dem Zulieferer durchführen?“, „Stehen Sie in enger bzw. intensiver

Kommunikation (Informationsaustausch) mit dem Zulieferer?“, „Seit wann besteht der Kontakt zu dem Zulieferer?“ und „Wie hoch ist der Anteil des Umsatzes mit Ihrem Unternehmen vom Gesamtumsatz des Zulieferer?“ (vgl. Anhang 10.2.). Zu drei Beziehungen wurden stichprobenartig die externen Partner direkt befragt. Dies wurde gemacht, um die Angaben und Einschätzungen der Lead Firm zu überprüfen, da es bei einer Beziehungsanalyse immer wichtig ist, beide Seiten anzuhören. Hierzu wurden Fragen verwandt wie: „Würden Sie sagen, dass es sich um eine Win-Win Beziehung handelt? – Warum?“, „Wie viel Prozent Ihres Umsatzes generieren Sie mit der Lead Firm?“, „Für wen wäre es leichter, die Geschäftsbeziehung aufzugeben?“ und „Wie würden Sie den gegenseitigen Umgang in Konfliktsituationen beschreiben?“ (vgl. Anhang 10.3.). Zu welchem Umfang und zu welcher Qualität der Daten diese Vorgehensweise geführt hat, wird nachfolgend erläutert.

3.1.2 Die empirische Basis: Sechs Fallstudien aus dem Bereich Agrartechnik

Die vorliegende Arbeit beansprucht, die Globalisierungsstrategien und multiskalaren Produktionsnetzwerke von Unternehmen der niedersächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu analysieren, wobei dies beispielhaft anhand sechs ausgewählter Unternehmen der Agrartechnik erfolgt, die ihren Sitz im Nordwesten Niedersachsens haben. Niedersachsen nimmt in Deutschland die führende Position im Agrarsektor ein (vgl. Kap. 4.2.). Da sich die Absatzmärkte der niedersächsischen Agrartechnik im Zuge einer intensiven Literatur- und Informationsrecherche deutlich globaler als die der Nahrungsmittelindustrie darstellen, wird der Fokus im vorliegenden Projekt auf die sich globalisierende Agrartechnik gelegt. Die Spezialisierung auf die Agrartechnik folgt zudem der Überlegung, dass die Wertschöpfungsketten der landwirtschaftlichen Primär- und Nahrungsmittelproduktion Elemente aufweisen, die sie deutlich von denen der Agrartechnik unterscheiden und somit eine gemeinsame Betrachtung erschweren. Die unterscheidenden Charakteristika leiten sich vornehmlich aus den inhärenten Eigenschaften der produzierten Güter ab: Landwirtschaft

und Nahrungsmittelindustrie produzieren verderbliche Ware für Endkonsumenten. Die Anforderungen an Frische, Genusstauglichkeit und zunehmend Tierwohl stellen sehr spezielle Anforderungen an die Organisation von Produktion und Distribution, d.h. sie sind gänzlich unterschiedlich zu denen der Agrartechnik, bei der die Input-Output-Struktur darauf ausgerichtet ist, Ausrüstungsgegenstände und technische Geräte herzustellen (Innen- und Außenwirtschaft), die an Unternehmen und Landwirte verkauft werden, aber in der nicht fachbezogenen Öffentlichkeit kaum eine intensive Wahrnehmung erfahren. DEIMEL UND THEUVSEN (2010) betrachten das Oldenburger Münsterland (OM) als Paradebeispiel für die Etablierung bedeutender (Wertschöpfungs-)Netzwerke um die Primärerzeugung. Es gibt hier eine enge Beziehung zwischen der Primärproduktion und der vor- und nachgelagerten Industrie (WINDHORST UND GRABKOWSKY 2008). Fünf der vorliegenden Fallstudien haben ihren Hauptsitz im Oldenburger Münsterland (Landkreise Vechta und Cloppenburg), eine Fallstudie liegt im benachbarten Landkreis Emsland. Als hilfreich sei an dieser Stelle die Position des Instituts für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA) sowie des Niedersächsischen Kompetenzzentrums Ernährungswirtschaft (NieKE) angeführt, dessen wissenschaftliche Leitung das ISPA bekleidet. ISPA und NieKE haben über viele Jahre in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen des Agribusiness in Nordwestdeutschland Projekte durchgeführt und sich als verlässliche Partner positioniert, was wiederum die Bereitschaft der Unternehmen (Lead Firms) zur Teilnahme an dieser Untersuchung positiv beeinflusst haben dürfte. Die Lead Firms wurden anonymisiert, indem ihnen jeweils Kunstnamen zugeteilt wurden, die jeweils eine Fallstudie repräsentieren.

Im Einzelnen sind dies⁹: Masterclass und Simply the Best (beide Stallausrüstung), Take it Home (Gründlanderntetechnik), Pump It Up (Pump- und Zerkleinerungstechnik), Spread It (Gülletechnik) und Flour Maker (Mühlentechnik).

Die Lead Firms variieren deutlich hinsichtlich Größe und Produktpalette (vgl. Tab. 1), auch gibt es deutlich unterschiedliche Entwicklungspfade. Die Unterschiede hinsichtlich ihrer Organisation von Wertschöpfungsketten und Organisationsstrukturen werden im empirischen Teil (vgl. Kap. 5, 6 und 7) verdeutlicht.

Masterclass entwickelt und vertreibt mit 2400 Mitarbeitern Stallausrüstungen für die Haltung von Geflügel und Schweinen. In beiden Segmenten hält Masterclass die Position des globalen Marktführers. Der Markt und die Wettbewerbssituation sind global, wobei die größten globalen Wettbewerber in Nordamerika angesiedelt sind. Allerdings hat eine Vielzahl von Wettbewerbern, mit denen Masterclass in Teilmärkten konkurriert, ihren Sitz in Europa, vornehmlich in den Niederlanden und in Deutschland.

Masterclass betrachtet sich als Hersteller von Produkten, die Kunden in die Lage versetzen, gewinnbringend Nahrungsmittel tierischen Ursprungs zu produzieren. Dies ist dann möglich, wenn die Produkte die Automatisierung in den Stallungen optimieren und insgesamt ein kostengünstiges Ma-

⁹ Im Folgenden wird auf die kursive Schreibweise verzichtet

Tab. 1: Empirische Basis: Sechs Unternehmen der Agrartechnik

	Masterclass	Simply the Best	Take it Home	Spread It	Pump it Up	Flour Maker
Industriezweig	Binnenwirtschaft	Binnenwirtschaft	Außenwirtschaft	Außenwirtschaft	Maschinenbau	Maschinenbau
Produkt	Stallausrüstung (Geflügel und Schwein)	Stallausrüstung (Schwein)	Gründland-erntemaschinen	Gülletechnik	Pumpentechnik	Mühlentechnik
Anzahl Mitarbeiter	2400	150	1500	92	360	80
Gesellschafterstruktur	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz

Quelle: Eigene Darstellung

nagement der Stallanlage ermöglichen. Die Kunden von Masterclass sind vor allem landwirtschaftliche Betriebe und größere, vertikal integrierte Unternehmen der Fleisch- und Eierproduktion. Diesen Kunden können auch Finanzierungskonzepte für die Stalleinrichtungsprojekte angeboten werden. Zur Stalleinrichtung im Bereich „Schwein“ gehören grundsätzlich Buchten (zur Aufstallung, Wartehaltung), die Fütterungsanlage und ein Klimakzept, wobei Lüftung und Heizung per Computer gesteuert werden. Bei Stalleinrichtungen für Legehennen zur Eierproduktion hat der Kunde eine Auswahl über die Grundausstattung bis hin zu vielen Sonderausstattungs-elementen wie z.B. Kotbandtrocknung, Systemsteuerungen für Klima, gesteuerte Eierführung oder vollautomatische Eierabsammlung.

1938 entwickelten zwei holländische, in die USA ausgewanderte Brüder einen Automaten zur Geflügelfütterung und gründeten Masterclass. In den 50er Jahren expandierte Masterclass nach Europa und engagierte im Jahr 1958 einen damals 26-jährigen Landwirt, ansässig im Oldenburger Münsterland, als Handelsvertreter für Deutschland. Dieser agierte wirtschaftlich sehr erfolgreich und war 1985 in der Lage, Masterclass im Rahmen eines Management Buyouts zu kaufen. Der Stammsitz des Unternehmens wurde in der Folge in das Oldenburger Münsterland verlagert. Die Vertriebsrechte für Nord- und Südamerika konnten im Jahr 1999 durch die Übernahme der Aktienmehrheit der bisherigen Schwestergesellschaft Masterclass in Michigan (USA) erworben werden. Damit wurde der Logistikstandort in den USA auch zur hundertprozentigen Tochter des Unternehmens. Zur Marktdurchdringung des asiatischen Raumes wurde 1992 eine Hauptniederlassung in Kuala Lumpur (Malaysia) gegründet (Masterclass ASIA). Diese diente auch zur Vorbereitung der Penetration des chinesischen Marktes, welche dann 2010 mit der Gründung einer Hauptniederlassung in China in Tianjin erfolgte. Durch eine Firmenübernahme expandierte Masterclass 2001 nach Brasilien. Das übernommene Unternehmen, ansässig in Caxias do Sul, war ein bedeutender brasilianischer Produzent von Geflügel- und Schweinestalleinrichtungen mit einem bestehenden

engmaschigen Netzwerk von rund 40 Verkaufsrepräsentanzen. In 2011 wurde die südamerikanische Hauptniederlassung dann nach Araraquara in den Bundesstaat São Paulo verlegt, aufgrund der dort vorhandenen besseren logistischen Bedingungen. Der Aufbau weiterer Logistikstandorte erfolgte in Russland und Südafrika. In Russland verfügt Masterclass am Standort Moskau seit 2012 über ein Logistik Center und baut langsam einen lokalen Einkauf auf bzw. bevorratet dort die Teile aus Deutschland, um sie dann lokal zu distribuieren. Ähnliches gilt für Südafrika, jedoch reduzierterer im Vergleich zu den etablierten Logistikstandorten wie z.B. Malaysia und China.

Simply the Best ist ein Hersteller von landwirtschaftlicher Technik für die Schweineproduktion in den Produktbereichen Flüssigfütterung, Trockenfütterung, Stalleinrichtung, Lüftungstechnik und Güllebearbeitung. Im Bereich Schwein ist Simply the Best direkter Wettbewerber zu Masterclass. Im Produktbereich Flüssigfütterung besetzt Simply the Best auf globaler Ebene die Marktführerschaft. Das Familienunternehmen wurde vor 70 Jahren als Unternehmen zur Herstellung von Holzgasgeneratoren gegründet und befindet sich nunmehr in der dritten Generation. Der Firmengründer und die nachfolgenden Generationen kommen aus Handwerk, Technik und Ingenieurswesen. Innerhalb des Wettbewerbs sieht sich Simply the Best als Innovationsführer und es gehört zur Firmenstrategie, diese Position zu verteidigen. Die Fertigungstiefe für die Flüssigfütterung beträgt ca. 70% und für ein gesamtes Stalleinrichtungsprojekt beträgt diese in etwa 25%. Produziert werden Pumpen, Tröge, Behälter, Abrufstationen (für die Gruppenhaltung von Sauen inkl. Ohrmarkenerkennung), Anmischbehälter, Rührwerke, Runddosierer für Körnerfutter, Trockenfütterung, Pfofen für Buchten. Weiterhin werden auch Teile für die Wiegetechnik sowie Platinen und Schaltschränke selbst produziert. Die Software (zur Steuerung der Anlagen) wird ebenfalls selbst entwickelt. Im Vertrieb ist die oben angesprochene Technologieführerschaft im Bereich Flüssigfütterung von hoher Bedeutung. Dieses Produkt, welches auch als „Zugpferd“ angesehen wird, ermöglicht

den Einstieg in neue Märkte und eröffnet folglich neue Verkaufsmöglichkeiten für Stalleinrichtungen (Buchten, Böden), Lüftungs-, Klima- und Wasserkonzepte.

Take it Home ist ein Spezialist für die Konstruktion, den Bau und den Vertrieb von Maschinen zur Grünfütterernte (Rundballenpressen, Quaderballenpressen, selbstfahrende Mähaufbereiter und Häcksler, Lade- und Dosierwagen, Mähwerke, Kreiselchwader und Kreiselzettwender). Mit 1.500 Mitarbeitern zählt Take it Home zu den weltweit führenden Herstellern im Bereich Landtechnik und ist mit einigen Produkten globaler Marktführer. Das Produktportfolio ist folgendermaßen aufgeteilt: 1. Gezogene Maschinen (Mähwerke, Schwader, Ladewagen, Rundballenpressen, Quaderballenpressen), 2. Selbstfahrende Maschinen (Mähaufbereiter für Gras, Feldhäcksler für die Maisernte zur Silageherstellung) und 3. Vorsätze für die Feldhäcksler (Schneidzähne). Der selbstfahrende Mähaufbereiter ist mit bis zu 13 m Schnittbreite ausgestattet. Beim selbstfahrenden Feldhäcksler handelt es sich mit bis zu 1100 PS um die größte Landmaschine der Welt; Take it Home ist zur Zeit weltweit der einzige Anbieter für diese Maschinen. Bevor es 1994 zu dieser Spezialisierung auf Grünfüttererntemaschinen kam, gehörte auch die Fertigung von vielfältigen Bodenbearbeitungsgeräten und bis 2004 die Fertigung von Transporttechnik (Kipper, Stallungstreuer) zum Produktportfolio – danach erfolgte die Spezialisierung auf Grünlanderntemaschinen. Take it Home verfügt über eine feste Modellpalette von Grünlanderntemaschinen mit Varianten, d.h. sämtliche Kundenwünsche müssen mit der jährlich festgelegten Produktpalette abgedeckt werden – es gibt keine Sonderanfertigungen. Deutschland ist ein zum Teil gesättigter Markt, wodurch die Wachstumsimpulse überwiegend aus den internationalen Märkten kommen und zu einem Exportanteil von ca. 65 – 70% geführt haben. Die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens bzw. der Branche sind sehr hoch, als Beispiel sei hier angeführt, dass eine moderne Rundballenpresse heute in der Stunde 150 Ballen auswirft.

Die Investitionsbereitschaft der Kunden im Grünlandsektor hängt eng mit den Entwicklungen auf den Milchmärkten zusammen, da die Milchpreise die Einkommenssituation und Investitionsbereitschaft der Milchbauern und Investoren wesentlich beeinflussen. Die Grünfütterernte erstreckt sich auf alle grünen Futtergewächse, die entweder für die Winterfütterung im konservierten Zustand als Heu oder Silage aufbewahrt werden sollen (in Ballen oder Fahrsilos) oder direkt verfüttert werden. Bei der direkten Fütterung handelt es sich in der Regel um frisches Gras, das bei der Sommerstallfütterung von Milchkühen täglich frisch geschnitten gefüttert wird. Ein weiteres Einsatzgebiet für geerntetes Grünfutter sind Biogasanlagen. Die nachfolgend dargestellte Abfolge der Grünfütterernte ist stark vereinfacht und soll zu einem Verständnis der Kundenwünsche beitragen: Die Grünfütterernte beginnt mit dem Schnitt der grünen Futtergewächse (häckseln oder mähen). Das Produktportfolio bietet für diese Schneidvorgänge selbstfahrende Feldhäcksler bzw. Mähaufbereiter oder gezogene Scheibenmähwerke an. Für den Landwirt ist Schnelligkeit ein wichtiger Produktionsparameter der Grünfütterergewinnung. Neben dieser sogenannten Schlagkraft ist die Futterqualität äußerst wichtig und wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Um z.B. ein schnelles und gleichmäßiges Abtrocknen des Futters zu fördern, wird häufig ein Aufbereiter eingesetzt. Beim Aufbereiten wird die Cuticula, die natürliche Wachs-Schutzschicht der Pflanzen, aufgeraut bzw. abgerieben, damit das in den Zellen gebundene Wasser schneller entweichen kann. Das so aufbereitete Gras wird (in der Regel täglich) von Kreiselzettwendern gewendet (=gezettet). Das nunmehr breit gestreute, getrocknete Mähgut wird von Kreiselchwadern in einem Schwad (ähnlich einem kleinen Wall) zusammengefasst, um dann geerntet werden zu können. Die Ernte erfolgt in der Form von Ballen, mit einer Rundballen- oder Quaderpresse. Die dabei entstehenden Ballen müssen anschließend vom Feld abtransportiert werden. Die Ernte kann aber auch mit Lade- oder Dosierwagen durchgeführt werden; bei dieser Variante wird das Erntegut kontinuierlich durch eine Schneide- und Fördertrommel, die vorne am Wagen positioniert ist, gezogen und dabei weiter

zerkleinert. Ein Transportboden befördert das Gras weiter nach hinten auf den Wagen. Der Ladewagen ist mit einer Heckklappe mit hydraulischer Verriegelung versehen. Diese lässt sich für ein schnelles Entladen (während gefahren wird) weit öffnen. Dosierwagen haben in der Heckklappe zwei oder drei sogenannte Dosierwalzen, die das Gras während der Fahrt in einem gleichmäßigen Schwad ablegen, so dass ein Grastoppich entsteht. In einem (Fahr)Silo wird das Grünfutter durch das mehrfache Darüberfahren verdichtet. Luftdicht abgedeckt säuert das Grünfutter anschließend zu Silage ein. Der Dosierwagen kann auch direkt im Stall eingesetzt werden, wo das Futter direkt im Fressbereich der Kühe abgelegt wird.

Pump it Up ist Herstellung und Vertreiber von Drehkolbenpumpen und Pumpanlagen sowie Schleppschlauchtechnik und Biogaslösungen. Es handelt sich bei Pump it Up um ein international aufgestelltes Maschinenbauunternehmen mit 360 Mitarbeitern, welches im Bereich der Drehkolbenpumpe die globale Marktführerschaft besetzt. Gegründet im Jahr 1929 wurde Pump It Up zum führenden Hersteller von landwirtschaftlich genutzten Fasswagen im norddeutschen Raum. Mit Fortschreiten der Fasswagentechnik entwickelte der Sohn des Firmengründers eine am Fahrzeug mitführbare Pumpentechnik für mit Fasern und Fremdkörpern belastete sowie viskose Medien. Er erfand die elastomerbeschichtete Drehkolbenpumpe und stellte damit schon früh die Weichen für die Entwicklung in Richtung Maschinenbau. Diese Pumpe wurde als Reaktion auf die Anforderungen der Intensivtierhaltung entwickelt und stellte eine höchstwillkommene Innovation für den Umgang mit Flüssigmist (Gülle) dar. Der Entwicklungsbeginn dieses Flagship Produkt liegt 47 Jahre zurück, das Patent und erste Auslieferungen gehen auf das Jahr 1970 zurück. Mit der Pumpenproduktion wandelte sich Pump it Up zielstrebig zum Maschinenbauunternehmen. Dies geschah aufgrund der Erkenntnis, dass diese Technik auch in andere Bereiche zu diversifizieren ist, in denen dickflüssige Medien zu fördern sind. Im Laufe der Jahrzehnte hat Pump It Up viele neue Märkte erschlossen, in denen die Drehkolbenpumpe entscheidende Vorteile liefert. Mit

der Pumpe als zentralem Produkt entwickelte Pump it Up kontinuierlich Innovationen für die Zerkleinerungs-, Ausbring- und Entsorgungstechnik. Nach der Gründung einer ersten Vertriebsniederlassung – 1988 in Dänemark – entstand in den darauf folgenden Jahren ein weltweites Netzwerk mit Tochtergesellschaften und Niederlassungen. So entwickelte sich Pump it Up innerhalb von 80 Jahren vom Handwerksbetrieb zum global operierenden Maschinenbauunternehmen und nimmt die Position des globalen Marktführers bei Drehkolbenpumpen ein. Diese Pumpen heben sich im Wettbewerb dadurch hervor, dass sie pulsationsfrei laufen. Außerdem sind sie selbstansaugend und trockenlaufunempfindlich, die Förderrichtung ist variabel, Service und Wartung der Pumpen sind einfach (Quick-Service-Bauweise: einfacher Zugriff zum Pumpenraum). Weiterhin sind die Pumpen fremdkörperunempfindlich.

In die Drehkolbenpumpen fließen nach dem Baukastenprinzip unterschiedliche Teile ein. Zugekauft werden DIN- und Normteile (Schrauben, Muttern und Kugelrollenlager) sowie Bleche und Motoren. Halbfabrikate stellen die nächste Gruppe der einfließenden Teile dar; es handelt sich um Gussstücke (z.B. Gehäuseringe und Kolbenkerne). Die Kolbenkerne werden als Gussrohlinge gekauft, durch CNC-Maschinen (CNC = Computerized Numerical Control)¹⁰ verarbeitet und anschließend von einem Spezialunternehmen mit einer Beschichtung versehen. Halbzeuge werden zugekauft und in den Abteilungen Schweißerei bzw. CNC weiterbearbeitet. So entstehen Teilegruppen wie Pumpenwellen, Schutzplatten oder Dichtungsträger.

Am Hauptsitz des Unternehmens im Oldenburger Münsterland verfügt Pump it Up über einen Produktionsstandort. Des Weiteren gibt es einen Montagestandort in Sachsen-Anhalt. In Sachsen-Anhalt wird nur geschweißt und Schleppschlauchgestänge werden dort montiert. Ungefähr alle zwei bis drei Wochen gibt es Austauschtransporte zwischen den

¹⁰ Computerized Numerical Control (CNC), übersetzt „rechnergestützte numerische Steuerung“, bezeichnet ein elektronisches Verfahren zur Steuerung und Regelung von Werkzeugmaschinen (CNC-Maschinen) bzw. die dafür eingesetzten Geräte (Controller, Computer).

Werken. Im Oldenburger Münsterland werden Metallteile geschnitten (mit Sauerstoff und Plasma), geschweißt (aus Rohteilen wie Stahl-, Edelstahlbleche, Rohre, Fittings und Kantteile werden Halbzeuge gefertigt). Es gibt spanende (d.h. es fallen Metallspäne an) Bearbeitung mit CNC Maschinen wie Bohren, Drehen und Fräsen. Die Teile werden dann im Spritzverfahren lackiert und nach der Trocknung montiert. Zwischen diesen Produktionsschritten liegen an Vertragsfirmen ausgelagerte Prozesse, wie Beschichten, Härten, Verzinken.

Das Familienunternehmen Spread It ist in Deutschland Marktführer für Gülletechnik. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1892 durch einen Böttchermeister mit drei Mitarbeitern. Seinerzeit wurden folgende Produkte hergestellt: Jauchefässer, Lebensmittelbehälter und Waschbottiche. Gleichzeitig wurden diese auch als Auftragsarbeiten für den heutigen Weltkonzern Miele angefertigt. Heute wird das Unternehmen in der dritten Generation geführt und beschäftigt 92 Mitarbeiter. Das Unternehmen versteht sich als kunden- und lösungsorientiertes Unternehmen. Die Produkte sind als Investitionsgüter zu betrachten und im Verhältnis zum Wettbewerb hochpreisig. Die für die Produktion von Güllewagen benötigten Komponenten werden ausschließlich zugekauft, um dann am Firmensitz im südlichen Teil des Oldenburger Münsterlandes montiert zu werden. Die Zukaufteile werden verbunden, dazu werden Metallteile geschnitten und verschweißt, Verkabelungen von Schaltkästen vorgenommen und hydraulische Anbindungen hergestellt. Am Ende dieses Prozesses steht dann ein quasi „maßgeschneidertes“ Produkt. Der monetäre Aufwand für die Montage (Löhne und Gehälter) macht vor allem bei den komplexeren Güllewagenmodellen einen hohen Anteil vom Gesamtwert des Endproduktes aus. Der Bereich Kundenservice ist für den Erfolg des Unternehmens von besonderer Bedeutung. Wie auch schon bei den Erntemaschinen von Take it Home besteht eine große Notwendigkeit, dass diese Investitionsgüter nahezu störungsfrei laufen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Witterungsbedingungen den Einsatz während der erlaubten Zeitfenster, in denen Gülle ausgebracht

werden darf, erschweren. Lohnunternehmer arbeiten während dieser Zeit auf Hochdruck und können keine Ausfallzeiten akzeptieren. Deswegen gibt es einen Rund-um-die-Uhr-Service (Kundendienst und Ersatzteilbeschaffung), der die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflusst.

Flour Maker wurde 1878 im Oldenburger Münsterland als handwerklicher Mühlenbaubetrieb (Familienbetrieb) gegründet und versteht sich heute, nunmehr in vierter Generation, mit 80 Mitarbeitern als wichtiger Partner für die Mischfutterindustrie. Die Absatzmärkte haben sich aus dem Stammgebiet OM in die Kerngebiete der nordeuropäischen Tierproduktion entwickelt. Flour Maker plant, liefert und montiert Projekte in Dänemark, Schweden, Bulgarien, Spanien, den Niederlanden und dem östlichen Europa. Im Rahmen von Partnerschaften werden auch Projekte in Osteuropa und Russland verwirklicht. Die Mischfutterproduktion beginnt mit dem Einkauf und der Annahme von Rohstoffen (Einzelfuttermittel). Vor der Einlagerung in den Silozellen werden die Rohstoffe – falls erforderlich – einer mechanischen Reinigung, wie z.B. durch Sieben, unterzogen. Die eigentliche Mischfutterproduktion beginnt mit der Dosierung der Rohstoffe mithilfe von computergesteuerten Verwiegungsanlagen nach den Rezepturen der Mischfutterhersteller. Großkomponenten (Getreide) werden vermahlen, Mikro- und Kleinkomponenten zugegeben. Zur Homogenisierung werden Flüssigkomponenten wie Melasse, Fett etc. zugefügt. Nunmehr erfolgt die sorgfältige Vermischung in Mischanlagen. Dieses Mischfutter wird nun gelagert, in den Verkauf gebracht oder einer Weiterverarbeitung unterzogen. Als häufigstes Weiterverarbeitungsverfahren ist hier das Pelletieren bzw. Pressen zu nennen. Das Mischfutter wird lose in Silofahrzeugen zur Auslieferung gebracht oder in Säcken verpackt zum Verkauf vorbereitet. Flour Maker liefert die Technik für sämtliche Produktionsschritte, die vom Kunden gewünscht werden. Der Produkt- und Dienstleistungsumfang von Flour Maker besteht in der Planung, Fertigung, Lieferung und Montage von Einzelkomponenten und schlüsselfertigen Anlagen, insbesondere bei Spezial- und Sonderanfertigungen. Kunden sind die Mischfutter-

industrie, die Mineral- und Premixfutterhersteller, Lagerhäuser, Hafenumschlagbetriebe sowie sonstige Betriebe der Schüttgutindustrie. Weitere Kundensegmente sind Hersteller von Holzpellets sowie Hersteller von Ölen im Lebensmittelbereich (z.B. Sonnenblumenöl). Verkauft werden komplette Produktions- und Siloanlagen in verschiedenen Größen und Konfigurationen sowie Maschinenaggregate von der Förderschnecke über Trogkettenförderer, Elevatoren, Pelletpressen, spezielle Mischmaschinen, Prall- und Hammermühlen einschließlich Filter- und Anlagentechnik. Die Fördertechnik ist ein wichtiger Bestandteil eines jeden Mühlenprojektes; hierzu gehören insbesondere die Elevatoren, Schnecken und Trogkettenförderer. Elevatorenkomponenten und Förderketten werden generell zugekauft, die Schnecken zu einem Großteil selbst gefertigt und bei den Trogkettenförderern wird unterschieden zwischen einer Standardausführung und einer schwereren Variante. Beide Varianten sind für den industriellen Einsatz ausgelegt. Die Trogkettenförderer fertigt Flour Maker selbst. Die zur Fördertechnik dazugehörigen Motoren und Antriebstechnik kauft Flour Maker zu. Weiterhin plant und installiert Flour Maker Dosier- und Tankanlagen für flüssige Zusatzstoffe wie Melasse, pflanzliche Öle und Fette, flüssige Enzyme und Konservierungsstoffe. Der Umfang einzelner Projekte variiert generell: die Errichtung der Anlagenhülle, der Stahlbau, wird in der Regel von Vertragspartnern durchgeführt, die als Subunternehmer für Flour Maker agieren (es sei denn, der Kunde schreibt diesen Teil selbst aus). Die letztendliche Verantwortung für die Hülle liegt dann bei Flour Maker. Die Steuerungstechnik wird in Deutschland generell vom Kunden beauftragt, in Russland dagegen werden hauptsächlich ganze Werke schlüsselfertig verkauft. Einen Großteil des Umsatzes erzielt Flour Maker durch Anlagenerweiterung sowie durch Reparatur bzw. Austausch. Ein Tochterunternehmen „Flour Maker Waagen- und Dosiertechnik GmbH“ erstellt Waagen- und Dosiersysteme und beliefert neben Flour Maker einen Kundenkreis mit speziellen Anforderungen im Bereich der Waagen- und Dosiertechnik.

3.2 Datenaufbereitung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Die Analyse der gewonnenen Daten besteht aus „untersuchen, kategorisieren, tabulieren, testen oder auch der Kombination von quantitativer mit qualitativer Empirie“ (YIN 2003, S. 109), um die anfänglichen Forschungsfragen zu bearbeiten. Die Auswertung der Experteninterviews richtet sich auf die Analyse und den Vergleich der Inhalte, wobei diese qualitativ ausgewertet wurden (nach MAYRING 2000, 2001, 2004), denn:

„One of the strengths of qualitative content analysis is the way it tries to synthesize openness – as claimed by qualitative research paradigm – and theory guided investigation – usually demanded by the hypothetical-deductive paradigm. In fact, despite this openness, qualitative content analysis is strictly controlled methodologically and the material is analyzed in a step-by-step process. It is this combination that fosters its strong ability to deal with complexity“ (KOHLBACHER 2006).

In dieser Untersuchung kam das Modell der deduktiven Kategorienanwendung zum Einsatz (MAYRING 2000), wobei die Kategorien aus der Theorie abgeleitet wurden (Wertschöpfungskette, Critical Success Factors, Governance-Analyse) und ihre Anwendung in der Gestaltung der Interviewleitfäden zum Tragen kam (vgl. Kap. 3.1.1.2.). Dieses formale Vorgehen hat zum Ziel, Strukturen aus den Interviewaufzeichnungen herauszuarbeiten. Die inhaltliche Gliederung des Materials erfolgte dementsprechend nach thematischen Einheiten. Darüber hinaus erlaubt die Methode, neue Kategorien zu entdecken – im Sinne der oben angesprochenen Offenheit, qualitative Forschung zubetreiben.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse (deduktive Kategorienbildung) nach MAYRING (2000) handelt es sich um eine systematische, theoriegeleitete Vorgehensweise, bei der die Erstellung von Kategorien anhand eines Kodierleitfadens von großer Bedeutung ist. Im Rahmen dieser Studie wurden die Interviews inhaltlich strukturiert, d.h. sie wurden zu bestimm-

ten Themen, die aus der Theorie abgeleitet wurden, zu entsprechenden Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst. So fand eine erste Fixierung der Kategorien bereits mit der Leitfragenerstellung statt. Mit Beginn der empirischen Untersuchungsphase waren Rückkopplungsprozesse wichtig, d.h.

die Untersuchungskategorien unterlagen kontinuierlichen Revisionsprozessen, so dass neu gewonnene empirische Erkenntnisse in die Theoriebildung einfließen und die weitere Empirie modifizieren konnten. Im Verlauf der empirischen Auswertung fand dann eine weitere Präzisierung statt.

4 Norddeutsche Agrartechnik im institutionellen Kontext

4.1 Entwicklung der Märkte für Agrartechnik seit 1960

Der Strukturwandel der Landwirtschaft unter anderem durch Mechanisierung, Motorisierung und Automatisierung hat seit den 1960er Jahren einen neuen Bereich hervorgebracht: die Agrartechnik. Sie hat die physisch fordernden Tätigkeiten in der Landwirtschaft abgelöst. Die Außenwirtschaft bezieht sich auf die wirtschaftliche Nutzung des Bodens durch Acker- und Pflanzenbau und die Innenwirtschaft auf Tierproduktion. Beides dient der Erzeugung von Nahrungsmitteln und Rohstoffen. Besonders auch im Oldenburger Münsterland stieg die Industrialisierung der Landwirtschaft kontinuierlich an. Der Grund hierfür lag in der vermehrten Nachfrage nach landwirtschaftlichen Produkten und dem damit verbundenen Trend, dass Landwirte Tiere (Geflügel und Schwein) in zunehmend größeren Einheiten hielten. Dies führte zu einem hohen Bedarf an Fütterungsanlagen, Landmaschinen, Stalltechnik, Schlachtereien etc. und löste somit einen Boom in der gewerblichen Zulieferindustrie aus. In der Folge entstanden innerhalb eines halben Jahrhunderts aus kleinen Familienunternehmen ‚milliardenschwere Großkonzerne‘, wobei die Firmen bis heute in der zweiten oder dritten Generation im Familienbesitz sind (GLANDER UND HOSSMANN 2009). Damit geht einher, dass sich die Absatzmärkte der Unternehmen seit Beginn der Industrialisierung kontinuierlich im Wandel befinden. Aus kleinen landwirtschaftlichen Betrieben haben sich zunehmend sehr große Einheiten entwickelt und dieser Konsolidierungsprozess setzt sich global weiter fort (HANSEN UND LUND 2011). VEAUTHIER UND WINDHORST (2007) sehen eine Ursache für diese Entwicklung in den vorhandenen Machtasymmetrien von Lebensmittelketten zugunsten des Lebensmitteleinzelhandels. Die Landwirtschaft als das schwächste Glied bei der Erzeugung tierischer Produkte wird von der Verarbeitungsindustrie dazu angehalten, große einheitliche Tierpartien zur Verfügung zu stellen, so dass Vermarktung und Rückverfolgbarkeit der Nahrungsmittel entlang

der gesamten Produktionskette erleichtert werden. Eine weitere Ursache für den Konsolidierungsdruck wird in dem Anstieg der Futtermittelpreise gesehen, welcher zunächst die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe vom Markt drängt. Die Betriebsgrößen in Deutschland sind insgesamt kleiner als in den Niederlanden, Belgien, Dänemark, Großbritannien und den USA. Auf dem Weltmarkt treten Brasilien und Thailand mit vertikal integrierten Unternehmen zunehmend als Anbieter für Geflügelfleisch auf. Investitionen von Konzernen (z.B. Smithfield, USA) und Finanzinvestoren (z.B. Aquila Capital Agriculture) in große Mastanlagen über nationale Grenzen hinweg treten zunehmend in Erscheinung und diese Kapitalzuflüsse befördern neben dem Marktwachstum eine weitere Industrialisierung bzw. Professionalisierung der globalen Landwirtschaft. Es wird erwartet, dass die Bedeutung der deutschen Landwirtschaft aufgrund der Lohnkostenstruktur im internationalen Wettbewerb deutliche Nachteile haben wird (VEAUTHIER UND WINDHORST 2007).

4.2 Die Bedeutung des Agribusiness in Nordwestdeutschland und zukünftige Herausforderungen

Niedersachsen nimmt in Deutschland die führende Position im Agribusiness ein und innerhalb Niedersachsens ist die Ernährungswirtschaft nach dem Fahrzeugbau der bedeutendste Wirtschaftszweig (BÄURLE 2008). Es haben sich bedeutende Wertschöpfungsnetzwerke um die Primärerzeugung entwickelt. DEIMEL UND THEUVSEN (2010) betrachten das Oldenburger Münsterland (OM) hierfür als Paradebeispiel. Es gibt eine enge Beziehung zwischen Primärproduktion und der vor- und nachgelagerten Industrie (WINDHORST UND GRABKOWSKY 2008).

Naturgemäß findet die Agrartechnik ihre Absatzmärkte dort, wohin sich die Primärproduktion verlagert, heute sind dies industrialisierte globale Konzentrationsräume landwirtschaftlicher Produktion. Insgesamt sind die Perspektiven für Agrartechnik

angesichts wachsender globaler Märkte deutlich positiv: Nachdem der europäische Markt für Landtechnik als Auswirkung der globalen Finanzkrise in 2009 und 2010 stark eingebrochen ist, existiert inzwischen eine Hochphase. Gründe werden in den vergleichsweise hohen Preisen für Agrargüter, verbunden mit einer guten Einkommenssituation der Landwirte, gesehen, da dieses die Investitionsbereitschaft positiv beeinflusst. Zusätzliches Wachstum wird in relativ neuen Märkten erwartet; die neuen Wachstumsmärkte in den Schwellenländern Asiens, allen voran in China, beflügeln die guten Prognosen. Als potentielle Gefahr werden für diese Märkte steigende Handelshemmnisse gesehen (WIESENDORFER 2012). Aber auch Brasilien und Russland (bis zu Beginn der Ukraine-Krise im Februar 2014) werden als erfolgversprechende Absatzmärkte gesehen. Den neuen Märkten ist gemein, dass ihre Regierungen Sonderprogramme zur Förderung der Automatisierung oder Mechanisierung von vormals traditionellen Arbeitsweisen aufgelegt haben, was die Marktpenetration der Agrartechnik positiv beeinflusst (WESTERN FARM PRESS 2011).

Nach Einschätzung eines Interviewpartners (aus der Außenwirtschaft) bedeutet die fortschreitende Globalisierung der Märkte eine fortschreitende kontinuierliche Konsolidierung in allen Bereichen der Wertschöpfungskette (G 18). Das bedeutet, dass immer weniger Hersteller von Agrartechnik immer größere Volumen (in antizipierten wachsenden Märkten) produzieren werden. Diese Prozesse würden zunehmend auch für die Zulieferer gelten, d.h. dass nur diejenigen Zulieferer überleben werden, die in der Lage sind, ihre Volumina flexibel nach oben anzupassen. Insgesamt sind die Innovationsgeschwindigkeit und der Innovationsdruck in der Branche enorm hoch.

Die Investitionsbereitschaft der Kunden des Agribusiness hängt eng mit den Entwicklungen auf den Agrarmärkten zusammen, da steigende Preise die Einkommenssituation und Investitionsbereitschaft der Landwirte und Investoren wesentlich beeinflussen. Während im Erhebungszeitraum vom 04.11.2011 bis zum 27.03.2013 die wirtschaft-

lichen Indikatoren außerordentlich positiv auf Wachstum und Expansion gerichtet waren, hat sich das Bild mit Beginn der Ukraine-Krise und des damit verbundenen Handelsembargos zwischen Russland und der EU deutlich verschoben. Bis zur stetigen Eskalation von Gewalt in der Ukraine seit Februar 2014, wobei man ab August 2014 von einem Krieg sprechen muss, stellte sich die Marktsituation für Unternehmen der Agrartechnik folgendermaßen dar:

„Die Maschinenfabrik A rüstet sich mit umfangreichen Investitionen für die Zukunft. Der Blick auf das laufende Jahr ist von Optimismus geprägt.... Nach Einschätzungen des Unternehmens dürfte sich der heimische Landtechnikmarkt im laufenden Jahr ´stabil´ präsentieren. Wachstumspotenziale im Ausland sieht Unternehmen A laut eigenem Bekunden vor allem in Russland sowie anderen GUS-Staaten.“¹¹

Des Weiteren:

„Vor sieben Jahren gründete Unternehmen B und Unternehmen C ein neues Unternehmen für den russischen Markt: Das Unternehmen liefert Technik für die Futtermittelproduktion in die osteuropäischen Länder, vor allem aber nach Russland. ´Jetzt wird expandiert.“¹²

Wie stark eine veränderte globale politische Situation in kürzester Zeit direkten Einfluss auf die nordwestdeutschen Unternehmen der Agrartechnik nimmt, verdeutlichen die folgenden Ausschnitte aus der lokalen Presse des Landkreises Vechta im Frühjahr 2014. Zu den veränderten politischen Rahmenbedingungen sind die Ukraine-Krise und neue Verordnungen zum Stallbau zu zählen.

¹¹Unternehmen A mit Rekordumsatz – Stammwerk in ... wird ausgebaut – Vertrieb in Nordamerika gestärkt. In: Agrarzeitung vom 18.01.2013.

¹²„Unternehmen B“ setzt auf Ost-Expansion. In: Oldenburgische Volkszeitung vom 15.01.2014, S. 15. (Unternehmen B ist wie Unternehmen C ein Unternehmen der Agrartechnik mit Sitz in OM)

„Eine Handvoll Betriebe hat im Oldenburger Münsterland bei der Agentur für Arbeit Kurzarbeit angezeigt...Betroffen seien insgesamt etwa 150 Mitarbeiter. Noch sei allerdings nicht klar, ob in allen Betrieben dann auch tatsächlich kurzgearbeitet werde, (...). Allerdings häuften sich auch die Anfragen aus der Agrarbranche bei der Agentur. (...) Insgesamt sind die Zahlen nicht dramatisch, ...“¹³

„Für die Branche sei Kurzarbeit allerdings relativ neu. Jahrelang boomte die Branche, nicht zuletzt auch, weil die Nachfrage nach deutscher Stalltechnik in Osteuropa immens war. Hinzu kam ein starkes Auftragsplus aus dem Inland, weil neue Tierschutzverordnungen auch neues Stall-Equipment forderten. Der Modernisierungsprozess im Inland ist allerdings so gut wie abgeschlossen. Und die Krise auf der Krim bedroht das Auslandsgeschäft.“¹⁴

Kurzarbeit als Maßnahme, um Fixkosten zu reduzieren, wurde als strategisches Mittel angewandt.

„Beim Unternehmen D hat die Kurzarbeit inzwischen begonnen. Das Unternehmen aus Ort D engagiert sich stark in Osteuropa. ´Wie es weiter geht, hängt davon ab, wann sich die Lage in der Ukraine verbessert ´, so Geschäftsführer D. Nicht aktuell betroffen von Kurzarbeit ist nach Aussage des Unternehmenssprechers des Unternehmens C der weltweit größte Unternehmer C in Ort C.“¹⁵

Das Risiko von Umsatzeinbrüchen aufgrund externer Schocks, wie z.B. Ukraine-Krise, liegt nicht nur bei den Lead Firms, sondern wird mit den externen Agenten der Wertschöpfungskette (hier: Zulieferer) geteilt:

„Viele Firmen anderer Branchen arbeiten für Stal-lausrüster. Auch sie bekommen die neue Lage zu spüren. ´Wir sind nicht mehr so hundertprozentig

¹³Ukraine - Krise trifft auch Agrarfirmer - Erste Betriebe haben Kurzarbeit angemeldet/Unternehmens-Anfragen bei der Agentur für Arbeit häufen sich. In: Oldenburgische Volkszeitung vom 30.04./01.05.2014, S. 1

¹⁴Stallbranche leidet unter der Krim-Krise. In: Oldenburgische Volkszeitung vom 30.04./01.05.2014, S. 1

¹⁵ebenda

ausgelastet, wie wir es einmal waren ´, sagt Unternehmer E vom Metallbearbeiter E.“¹⁶

Eine Möglichkeit für Zulieferer ihrerseits das Risiko zu vermindern, liegt in einer möglichst hohen Flexibilität in der eigenen Lohnkostenstruktur, die bei Unternehmen E z.B. über den Einsatz von Zeitarbeitsfirmen erreicht wird:

„Wir haben das über den Abbau von Zeitarbeitskräften kompensiert. Kurzarbeit mache der Betrieb aber momentan nicht.“¹⁷

Den Vertrieb möglichst global aufzustellen und so Absatzrisiken, die in irgendeinem Teil der Erde jederzeit entstehen können, zu kompensieren, ist für den Landmaschinenhersteller F Teil der Unternehmensstrategie:

„Auch andere Unternehmen der heimischen Agrarbranche sind von der Krise betroffen, spüren das aber nicht so stark. Das gilt beispielsweise für den Landmaschinenhersteller E. Die Firma liefert (Landmaschinen) in die Ukraine und nach Russland, hat dort in (...) bei Moskau sogar einen eigenen Standort. ´Die Situation ändert sich täglich, auch wir rechnen mit Einbußen ´, (...) Kurzarbeit drohe (am Standort in Nordwestdeutschland) aber überhaupt nicht, dafür sei man weltweit aufgestellt. ´Das können wir kompensieren, wir werden vermutlich sogar wieder ein Rekord-Ergebnis einfahren ´.“¹⁸

War der heimische Markt für die Hersteller von Stal-lausrüstungen und Landmaschinen historisch der primäre Absatzmarkt, hat er diese Rolle zugunsten wachsender Bedeutung der globalen Absatzmärkte deutlich verloren:

„Derzeit seien mehr als 130 Unternehmen aus dem Oldenburger Land in Russland aktiv und über 60 in der Ukraine, so (...), IHK Geschäftsführer für Außenwirtschaft und Verkehr. Laut IHK stammten 2013 etwa zwölf Prozent der Exporte nach Russ-

¹⁶ ebenda

¹⁷ ebenda

¹⁸ ebenda

*land aus dem Bereich der Ernährungswirtschaft... Ähnlich bedeutend war der Inlandsmarkt für die Agrarbranche. Hier tut sich aber nicht mehr viel. Im Bereich der Schweineställe sei die Umrüstung mit großen Investitionen nach der Änderung der Tierschutzverordnung Ende 2012 vorbei gewesen, sagt (...), Kreislandvolkvorsitzender im Landkreis Vechta. Hinzu kommt außerdem: Die Änderungen im Baugesetzbuch beim Stallbau bedeuten für die Branche eine ziemliche Bremse. Genehmigungen dauerten sehr lange, 'viele Landwirte investieren gar nicht mehr'.*¹⁹

Wie bedrohlich das Risiko von einbrechenden russischen und ukrainischen Märkten von dem weltweit agierenden Unternehmen C eingeschätzt wurde, lässt sich an der unternehmerischen Entscheidung ablesen, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen.

*„Erstmals musste Unternehmer C 34 betriebsbedingte Kündigungen aussprechen. Nach Boomjahren mit guten Geschäften auf dem Heimatmarkt und in Westeuropa sieht Unternehmen C wie die gesamte Branche nun schwereren Zeiten entgegen. Für die glaubte man sich bisher gewappnet, weil die osteuropäischen Märkte neue Umsätze versprachen. Russland und die Ukraine hätten sich in den vergangenen Jahren 'zu unseren wichtigsten Wachstumstreibern entwickelt', erklärte Unternehmer C gestern. Doch Geschäfte sind aufgrund der gegenseitigen Sanktionsandrohungen von Russen und Amerikanern plötzlich hochriskant.“*²⁰

An diesen Beispielen von Unternehmen der Agrartechnik in Nordwestdeutschland konnten die inhärenten Risiken von GVC und wirtschaftlicher Glo-

¹⁹ ebenda

²⁰ „Ganze Familie ist sehr betroffen“ - Unternehmen C muss erstmals Entlassungen (...) verkünden. In: Oldenburger Volkszeitung, S. 7. vom 10. Mai 2014.

balisierung (vgl. Kap. 2.1.3.) sowie die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für alle Akteure der Agrartechnik sehr plastisch dargestellt werden.

Inwieweit die Handelsbeschränkungen, die im Sommer 2014 wechselseitig von der EU und auch von Russland ausgesprochen wurden, die Geschäfte des Agribusiness tatsächlich belasten und wie effektiv die getroffenen Gegenmaßnahmen waren, wird man an den Geschäftsergebnissen des Jahres 2014 ablesen können. In den vorgenannten Quellen wurde deutlich, dass die norddeutsche Unternehmen der Agrartechnik unverzüglich mit allen arbeitsrechtlich zur Verfügung stehenden Maßnahmen von der Kurzarbeit bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen reagiert haben, um die Fixkosten im Personalbereich zu senken und sie dadurch an die zu erwartenden Mindereinnahmen anzupassen. Auch werden Zeitarbeitsfirmen eingesetzt, um die Lohnkostenstruktur möglichst flexibel zu halten. Letztendlich geht es bei den Maßnahmen darum, dass jeweilige Unternehmen im Kern zu schützen und zu erhalten. Die Organisation der Wertschöpfungsketten der Unternehmen der Agrartechnik, denen in der lokalen Presse eine hohe Aufmerksamkeit zugemessen wurde, weist zwei Elemente auf, die das Risiko der Lead Firmen angesichts gravierender externer Schocks deutlich minimieren. Erstes Element ist die arbeitsteilige Organisation der Produktion, die einen Teil des unternehmerischen Risikos auf die Zulieferer überträgt. Zweites Element ist die Ausbreitung der Vertriebsaktivitäten auf nahezu alle Regionen der Erde, in denen Nahrungsmittel produziert werden. Fällt eine Region als Absatzmarkt aus, können die hier entstehenden Einkommenseinbußen durch Vertriebsaktivitäten in anderen Regionen der Erde zum Teil kompensiert werden. Im nun folgenden Kapitel werden die sechs Wertschöpfungsketten der in dieser Studie untersuchten Unternehmen der Agrartechnik einer detaillierten Analyse auf ihre multi-skalaren Vernetzungen hin unterzogen.

5. Die Struktur der Wertschöpfungsketten Agrartechnik und ihre multiskalaren Vernetzungen

5.1 Organisatorisch-funktionale Strukturen der untersuchten Wertschöpfungsketten

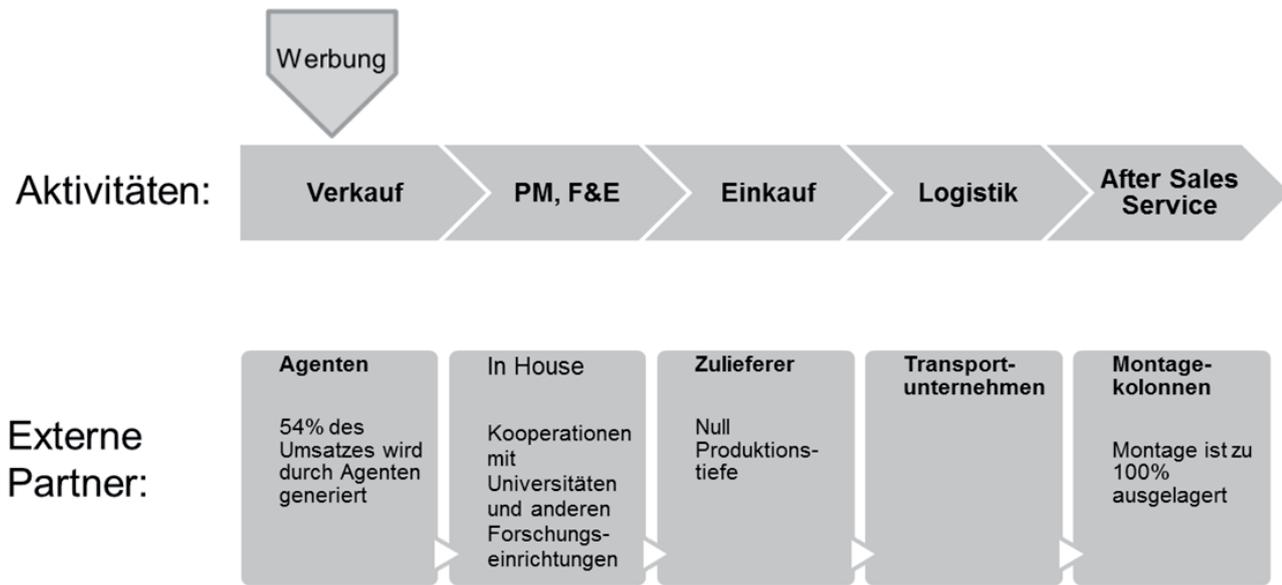
Eine Wertschöpfungskette stellt die arbeitsteilige Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung als eine geordnete Reihung von Aktivitäten dar (PORTER 1985) und gibt somit Aufschluss über gewählte Strategien hinsichtlich der Organisation von verschiedenen Funktionen eines Unternehmens (vgl. Kap. 2.3.1.). Als Vorbereitung zur Analyse der Governance Strukturen wurden für diese Studie zunächst die wertschöpfenden Elemente für jedes Unternehmen nach PORTER (1985) identifiziert, hierzu kam der Fragebogen 1 zum Einsatz (s. Anhang 10.2.). Das GVC-Konzept betrachtet an dieser Stelle in Anlehnung an Porter die Elemente der Wertschöpfungskette von der Produktkonzeption und Produktion bis hin zum Absatz an den Konsumenten und dessen Betreuung nach Übergabe des Produktes. Durch diese Herangehensweise wurde ein Verständnis der Input-Output-Struktur der Unternehmen und ihrer Produkt- und Marketingstrategien geschaffen. Porter zeigt, dass die Hauptelemente von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sind. Sie beinhalten i.d.R. jedoch Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Marketing, Logistik sowie Kundenservice. Dieser Input-Output-Prozess wird typischerweise als Wertschöpfungskette mit Kästchen dargestellt, die durch Pfeile verbunden sind und den Fluss der Produkte und Güter über ihren Herstellungsprozess darstellen. Es geht um die Erfassung der Aktivitäten, die für Wertschöpfung an unterschiedlichen Stellen des Wertschöpfungsprozesses stehen. Auf diese Art und Weise kann der Forscher die für das Forschungsinteresse relevanten Elemente identifizieren. Dies kann ein Interesse für Arbeitsplätze, Gehälter, Gender sein oder eben dafür, welche externen Firmen an den unterschiedlichen Stellen des Wertschöpfungsprozesses beteiligt sind, wie in der vorliegenden Studie. Um die gesamte Wertschöpfungskette zu verstehen, sind Kenntnisse über die historische Entwicklung

der Industrie und sonstige beeinflussende Faktoren aus dem konstitutionellen Kontext (vgl. Kap. 4) notwendig. Zusammen mit diesen Details sowie Sekundärdaten und ergänzenden Interviews kann der Forscher die Informationen verbinden und die Wertschöpfungskette erstellen, welche die Primäraktivitäten des Unternehmens darstellt (GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011). Nachfolgend werden die organisatorisch-funktionalen Strukturen für die einzelnen Fallunternehmen dargestellt, wobei der Fokus auf die Fertigungstiefe der jeweiligen Unternehmen sowie den Bereich Vertrieb und Kundenservice gelegt wird.

5.1.1 Fertigungstiefe

Masterclass ist ein Unternehmen, dessen Triebfeder die Erfüllung von Kundenbedürfnissen ist. Diese zu identifizieren, entsprechende Stalleinrichtungskonzepte zu entwickeln und schlussendlich eine erfolgreiche Übergabe der Stalleinrichtung an den Kunden in dem Betrieb machen zu können, kennzeichnet den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen im Verkauf, im Produktmanagement, welches sehr eng mit der Forschung und Entwicklung verzahnt ist, im Einkauf, in der Logistik und im Kundenservice. Die Entwicklung der Software für die Steuerungsanlagen wird als Kernkompetenz betriebsintern durchgeführt, während die Produktion der physischen Produktkomponenten explizit nicht als relevantes Wertschöpfungselement angesehen wird, so dass in der Wertschöpfungskette auch kein Element „Produktion“ auftaucht - sämtliche Komponenten werden zugekauft und auf der Baustelle montiert (vgl. Abb. 7). Der Vorteil einer gegen Null tendierenden Fertigungstiefe liegt darin, dass „auf Konjunkturschwankungen sehr flexibel reagiert werden (kann). Im Durchschnitt bedeutet dieses stabilere Renditen“ (G 1). Es werden: „Peaks in beide Richtungen“ vermieden. Außerdem will man so Mitarbeiterentlassungen in großem Stil vermeiden, in der Annahme,

Abb. 7: Wertschöpfungskette Masterclass



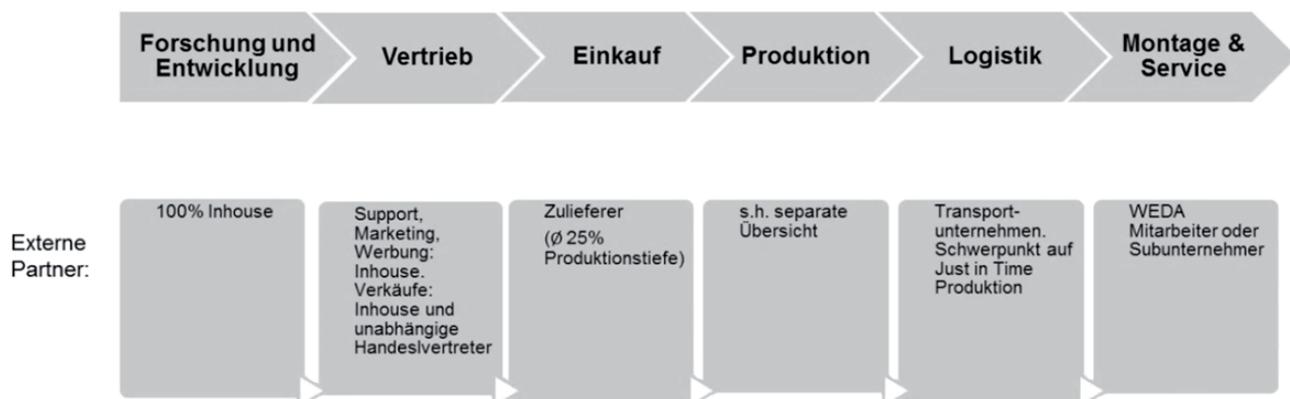
Quelle: Eigene Erhebung

dass es dem einzelnen Zulieferer eher möglich ist, Auftragseinbußen mit der Akquisition von Aufträgen anderer Kunden auszugleichen.

Hinsichtlich der Fertigungstiefe bietet die Betrachtung der Wertschöpfungskette des Stallausrüsters Simply the Best ein gänzlich unterschiedliches Bild (vgl. Abb. 8). Obwohl beide Stallausrüstungsunternehmen im Bereich Schwein zueinander im direkten Wettbewerb stehen und an dieser Stelle die gleichen Kundenbedürfnisse bedienen, ist die Einschätzung über die strategische Bedeutung der Produktion unterschiedlich. Bei Simply the Best beträgt die Fertigungstiefe für die Flüssigfütterung ca. 70%, für ein gesamtes Stalleinrichtungsprojekt dagegen

durchschnittlich etwa 25%. Simply the Best produziert Pumpen, Tröge, Behälter, Abrufstationen (für die Gruppenhaltung von Sauen inkl. Ohrmarkenerkennung), Anmischbehälter, Rührwerke, Runddosierer für Körnerfutter, Trockenfütterung, Pfosten für Buchten. Weiterhin werden auch Teile für die Wiegetechnik sowie Platinen und Schaltschränke selbst produziert. Die Software (zur Steuerung der Anlagen) wird ebenfalls selbst entwickelt. Hat die Abteilung für Forschung und Entwicklung bei Masterclass eher den Status eines internen Dienstleisters, gehen bei Simply the Best die Impulse zur Produktentwicklung von einer technikgetriebenen Kundenorientierung aus. Diese zeigt sich eben auch darin, dass die Produktion ein wichtiges Element in

Abb. 8: Wertschöpfungskette Simply the Best



Quelle: Eigene Erhebung

der Wertschöpfungskette von Simply the Best darstellt.

Das Fehlen einer eigenen Produktion bei Masterclass bedeutet keineswegs, dass das Unternehmen kein umfangreiches Know-how bezüglich der Produktion akkumuliert hat – im Gegenteil: Über alle zugekauften Elemente und Komponenten will man bis ins kleinste Detail technisch wie betriebswirtschaftlich informiert sein. In der Entwicklungsabteilung wird dieses Wissen beschafft und verwaltet. Dort ist dieses Know-how historisch gewachsen, indem man Fragen „Wie ist ein Antrieb aufgebaut“ (G 2) mit Antworten wie „Zahnräder, Getriebe, Gehäuse“ archiviert. Dieses Wissen braucht man zum einen zur Qualitätsbeurteilung der zuzukaufenden Komponenten und zum anderen zur Transparentmachung der Preisofferten für diese Komponenten. Die Kompetenz an dieser Stelle unterstützt das Ziel, die Verhandlungsposition gegenüber den Zulieferern zu optimieren. Masterclass betrachtet dieses System der gegen Null tendierenden Fertigungstiefe als großen Wettbewerbsvorteil, da es Flexibilität und eine Konzentration der Ressourcen auf die Kernkompetenz des globalen Vertriebs ermöglicht.

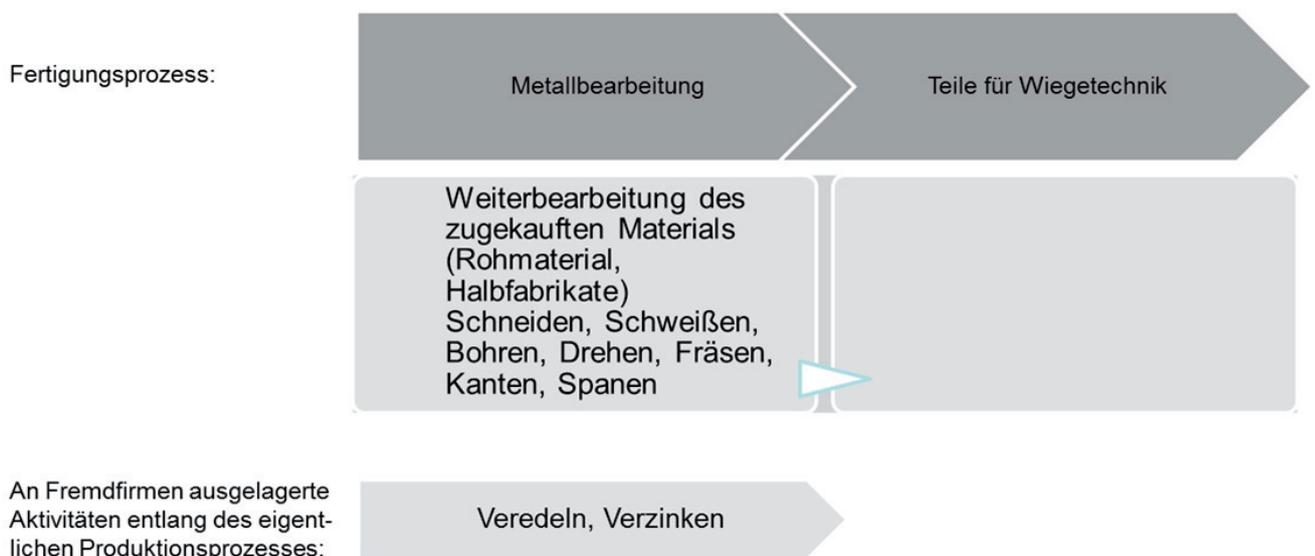
Im Gegensatz zu Masterclass sieht Simply the Best jedoch einen der größten Wettbewerbsvorteile in

der eigenen Produktion, da „schnell auf Signale aus dem Markt reagiert werden kann“ (G 14). Die hohe Bedeutung der eigenen Produktion (vgl. Abb. 9) liegt zum einen in dem Bestreben begründet, die Qualität von gewissen kritischen Teilen zu garantieren und flexibel auf Sonderanpassungswünsche reagieren zu können, zum anderen auch, um den Schutz des eigenen Know-hows bestmöglich gewähren zu können. Ein wichtiges Argument für die eigene Produktion ist auch die Kostenkontrolle – einige Lasermaschinen sind so ausgerichtet, dass sie kontinuierlich das gleiche Teil in hoher Stückzahl produzieren, d.h. es fallen keine Umrüstkosten an, da die Maschine nicht neu eingestellt werden muss, was dazu führt, dass sie 24 Stunden an sieben Tagen die Woche produzieren kann, ohne dass es notwendig wäre, diese ständig zu beaufsichtigen. Daraus resultieren niedrigere Lohnstückkosten.

Generell verzichtet Simply the Best auch mit dem Hinweis auf die Kosten für Rechtsanwälte beim Schutz seines praktischen Wissens auf Patente, da diese letztendlich wenig effektiv seien. Wirksamer sei die kontinuierliche Entwicklung neuer Produktideen bzw. Produkteinführungen.

Der Produktionsprozess bei Simply the Best schließt die Metallverarbeitung, die Herstellung

Abb. 9: Produktionsprozess Simply the Best



Quelle: Eigene Erhebung

kritischer Teile der Wiegetechnik sowie den Platten- und Schaltkastenbau ein (vgl. Abb. 9). In der Metallbearbeitung wird das zugekaufte Material (Rohmetall und Halbfabrikate) durch nahezu sämtliche Tätigkeiten der Metallbearbeitung (schneiden, schweißen, bohren, drehen, fräsen, kanten und spanen) weiterverarbeitet. An dieser Stelle lassen sich Ähnlichkeiten in der Produktionsorganisation zu Pump it Up und Flour Maker (vgl. Abb. 14 und 16) beobachten - auch hier sind sämtliche Tätigkeiten der Metallverarbeitung betriebsintern organisiert. Hierin unterscheiden sich Simply the Best, Pump it Up und Flour Maker deutlich von Take it Home (vgl. Abb. 10), dort wurden die Schweißarbeiten gänzlich an Unternehmen in Osteuropa ausgelagert. Dem

Schritt, diese Tätigkeiten auszulagern, ging bei Take it Home eine ausführliche Phase der Kalkulation und Evaluation mit externen Unternehmensberatern voraus. Nach einer Beratung durch die Boston Consulting Group wurde bei Take it Home Ende der 1980er Jahre die Entscheidung getroffen, sich auf Grünfuttererntetechnik zu spezialisieren. Anfang der 1990er Jahre begann man, die Fertigungstiefe zu reduzieren, und verstärkte Komponenten und Module einzukaufen. Schließlich wurde die Schweißabteilung nahezu abgeschafft, während die Zerspanung als Kernkompetenz weiterentwickelt wurde (vgl. Abb.11). Diese Neuerungen führten zu einem konsequenten Ausbau des Zulieferernetzwerkes.

Abb.10: Wertschöpfungskette Take it Home

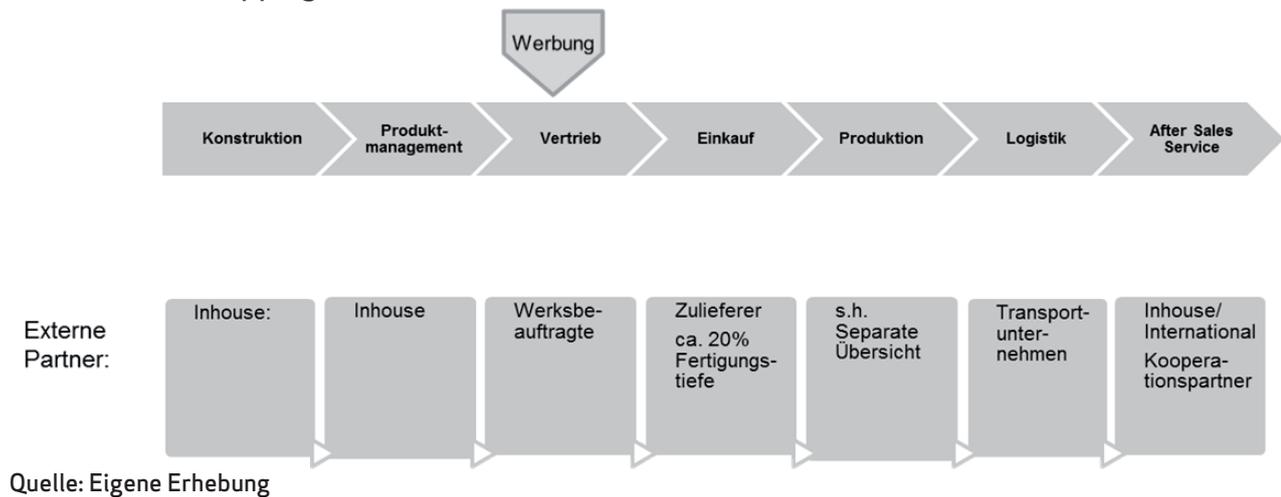
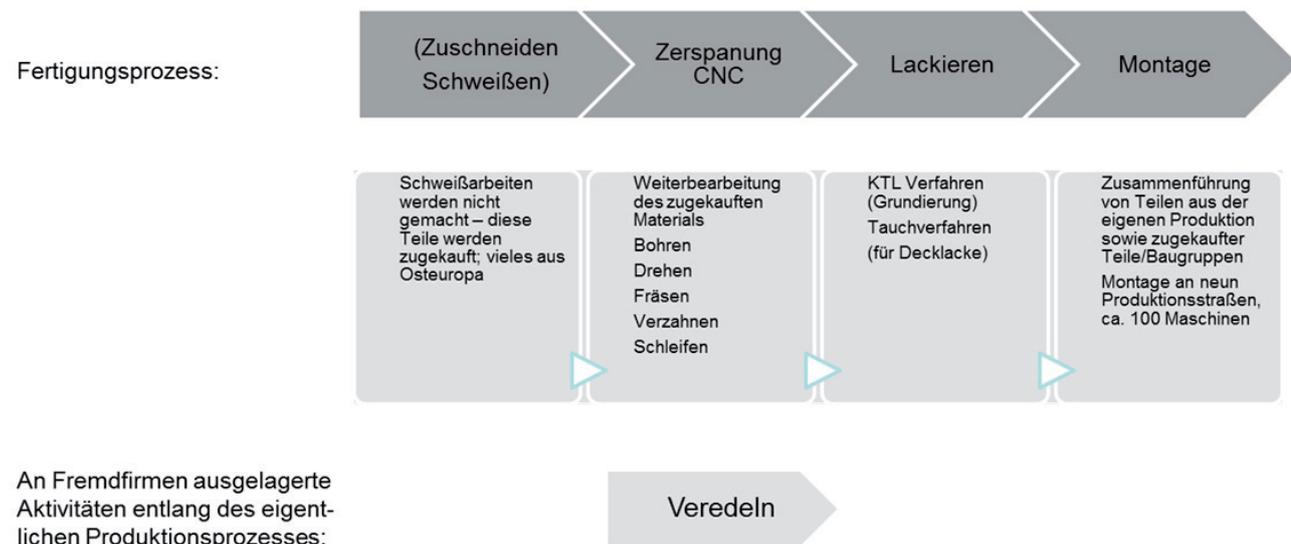


Abb. 11: Produktionsprozess Take it Home



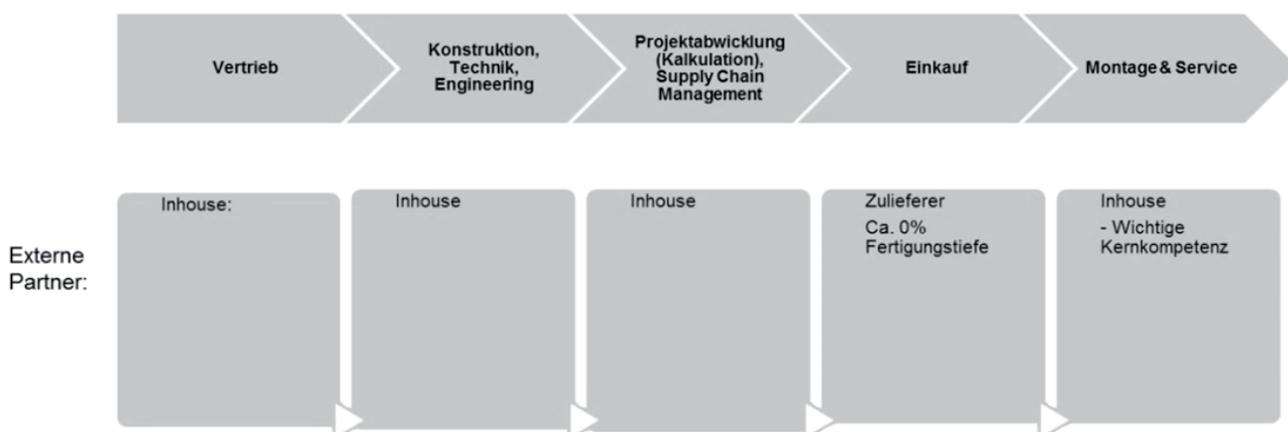
Die Wertschöpfung ist bei den spannenden Tätigkeiten am höchsten, da spezifisches Know-how gefragt ist und die dabei entstehenden Halbprodukte hochpreisig sind.

Spread It betreibt wie Masterclass keine eigene Produktion, sondern konzentriert sich gezielt auf Entwicklungs- und Vertriebskompetenzen. Ausgangspunkt aller Tätigkeiten ist die Frage „Was treibt den Kunden um?“ (G 36). Man sieht sich als marktorientiertes und nicht als marketingorientiertes Unternehmen. Die Montage der Güllefässer geschieht am Hauptfirmensitz in OM und ist sehr aufwendig - vergleichbar mit der Herstellung eines Maßanzuges - wobei der zeitliche Aufwand bei den komplexeren Ausführungen pro Güllefass 300 bis 400 Facharbeitsstunden beträgt. Verbindungsteile (Metall) müssen geschnitten und geschweißt, Verkabelungen und Schaltkästen montiert sowie hydraulische Anbindungen hergestellt werden (vgl. Abb.12). Neben der ausgeprägten Kundenorientierung verbindet Masterclass und Spread It, die Tatsache, dass sie sämtliche Teile zukaufen und nicht selbst produzieren. Gemeinsam ist ihnen auch, dass die persönlichen Fachkompetenzen der Gesellschafter(familien) eher im kaufmännischen Bereich und nicht im technischen Bereich anzusiedeln sind. Ansonsten unterscheiden sie sich sehr. Die Unternehmen sind in unterschiedlichen Bereichen der Agrartechnik (Binnenwirtschaft und Außenwirtschaft) angesiedelt und bedienen damit gänzlich unterschiedliche Kundenanforderungen, des Weite-

ren unterscheiden sie sich deutlich hinsichtlich ihrer Größe, wobei Masterclass das wesentlich größere Unternehmen ist.

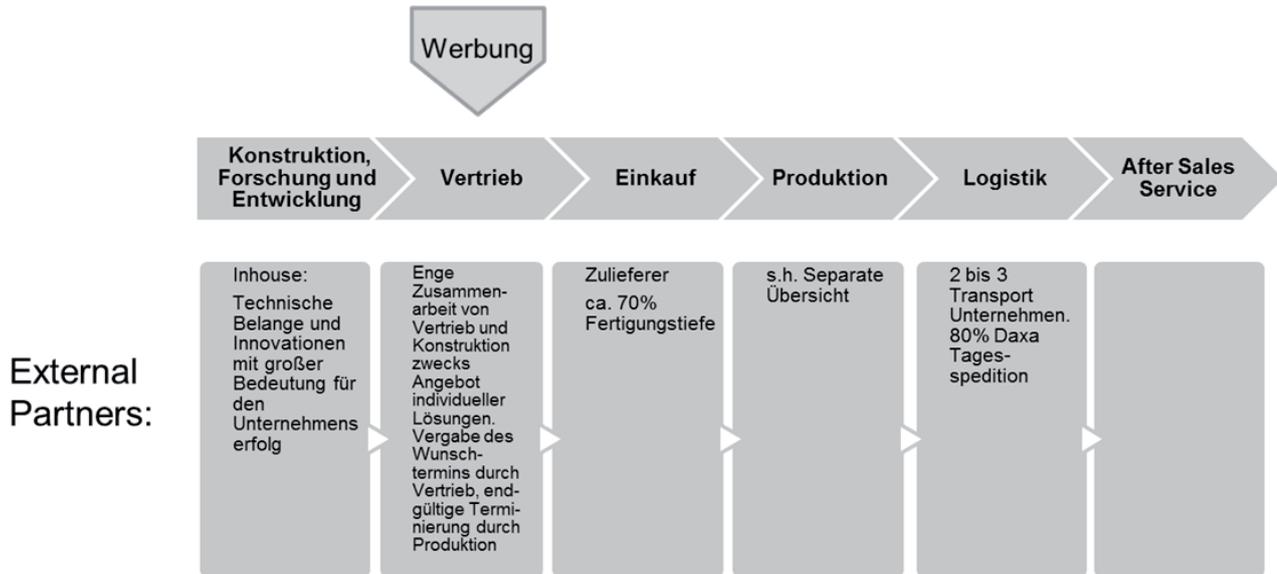
Bei Pump It Up ist die Frage nach „Make or Buy“ mit einer Fertigungstiefe von 70% klar in Richtung Make beantwortet (vgl. Abb. 13). In das Hauptprodukt Drehkolbenpumpen fließen nach dem Baukastenprinzip unterschiedliche Teile ein. Zugekauft werden DIN- und Normteile (Schrauben, Muttern und Kugellager) sowie Bleche und Motoren. Halbfabrikate stellen die nächste Gruppe der einfließenden Teile dar; es handelt sich um Gussstücke (z.B. Gehäuseringe und Kolbenkerne). Halbzeuge werden zugekauft und in den Abteilungen Schweißerei bzw. CNC weiterbearbeitet. So entstehen Teilegruppen wie Pumpenwellen, Schutzplatten oder Dichtungsträger. Die Kolbenkerne werden als Gussrohlinge gekauft, durch CNC verarbeitet und anschließend von einem Spezialunternehmen mit einer Beschichtung versehen. Bei dem sogenannten Gummieren der Drehkolben handelt es sich um ein hochspezialisiertes Verfahren, bei dem durch Press-, Druck- und Backprozesse ca. 1 cm dick Elastomere auf den Drehkolben aufgetragen werden. Zu diesen Zulieferern bzw. Dienstleistern besteht eine intensive Beziehung, die durch ein hohes Maß an Kommunikation über die technischen Parameter des Produktionsprozesses gekennzeichnet ist. Pump it Up ist ein klassischer Auftragsfertiger, der keinen Lagerbestand an Endprodukten vorhält, dafür jedoch ein Hochregallager für Halbfabrikate. Diese

Abb. 12: Wertschöpfungskette Spread It



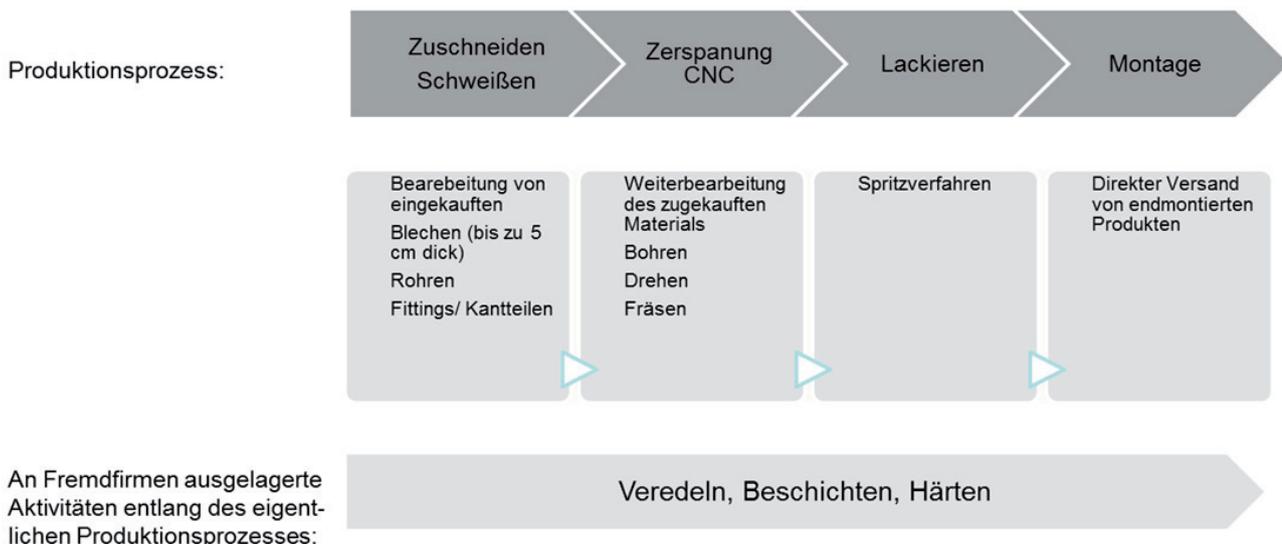
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 13: Wertschöpfungskette Pump it Up



Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 14: Produktionsprozess Pump it Up



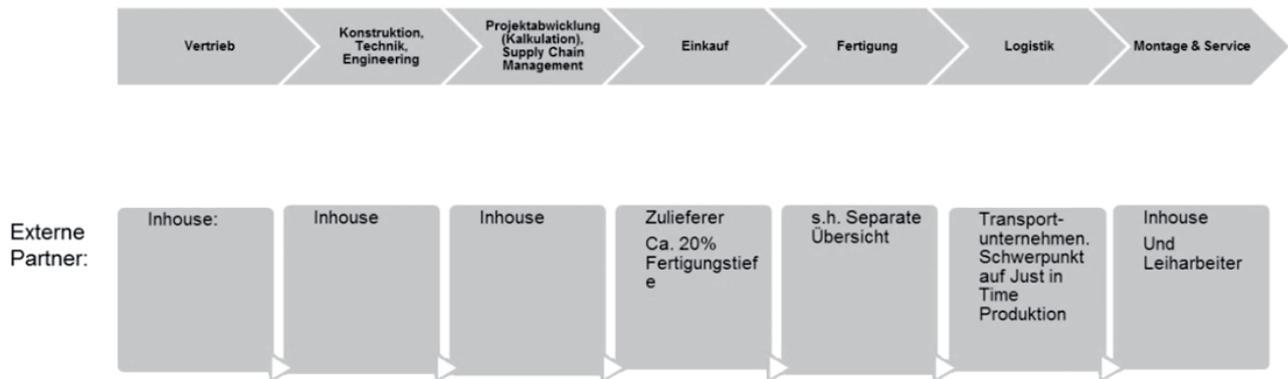
Quelle: Eigene Erhebung

Organisation führt bisweilen zu einem Spannungsfeld zwischen der Produktion mit dem Bestreben, Lagerbestände gering zu halten, und dem Vertrieb mit dem Bestreben, immer alles auf Lager zu haben, um kurze Lieferzeiten anbieten zu können. Zugekauft werden im Wesentlichen Rohmaterialien und hier besteht „keine Notwendigkeit, in strategische Beziehungen (zu Zulieferern) zu investieren“ (G 28).

Flour Maker kauft Rohmaterialien und Halbfabrikate zu und bei einer Fertigungstiefe von 20% werden

diese durch Schneiden, Schweißen, Bohren, Drehen, Fräsen, Kanten, Spanen weiterverarbeitet (vgl. Abb. 15) und auf der Baustelle des Kunden endmontiert. Der Bereich Konstruktion, Technik und Engineering ist von hoher strategischer Bedeutung für Flour Maker. Es werden technische Lösungen und Konzepte für die Kundschaft erarbeitet und erstellt. In diesem Bereich arbeiten festangestellte Techniker und Ingenieure an CAD-gestützten Planungs- und Konstruktionsarbeitsplätzen. Zur Förderung der Ausbildung und des Nachwuchts werden häufiger

Abb.15: Wertschöpfungskette Flour Maker



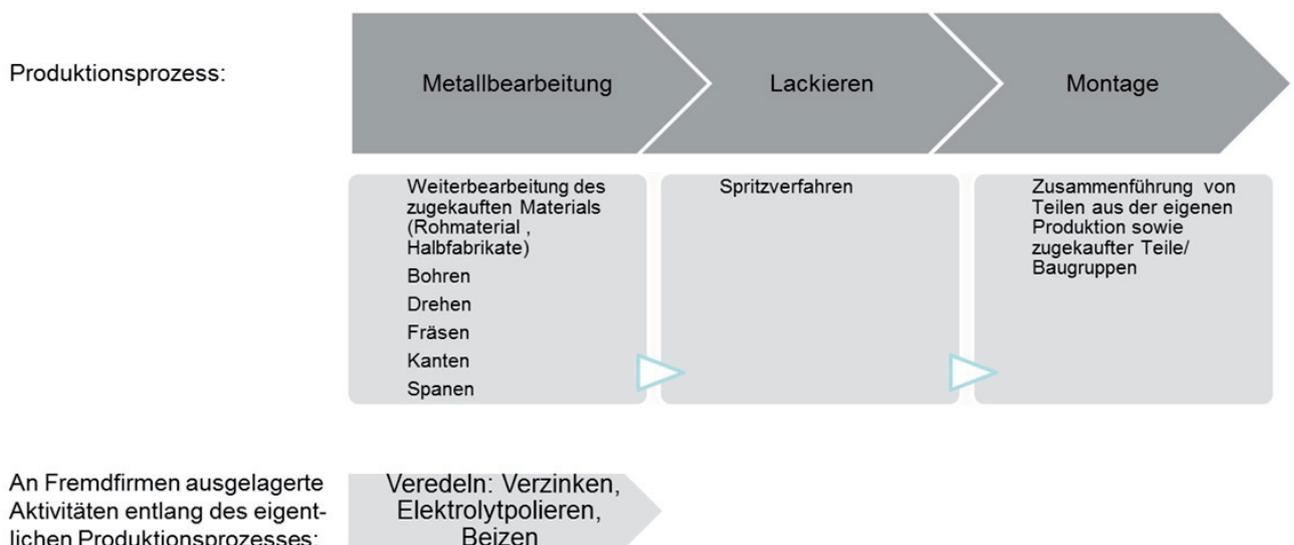
Quelle: Eigene Erhebung

Studenten unterstützend eingesetzt und mit kleineren Aufgaben betreut. In der Arbeitsvorbereitung, Projektabwicklung (Kalkulation) und im Supply Chain Management findet die Umsetzung der Aufträge durch konkrete Abläufe statt. Hier werden der Mengenbedarf an Produkten, die gefertigt werden müssen, sowie der Bedarf an Zukaufware ermittelt. Die Projekte werden in physischer und finanzieller Hinsicht geplant, durchgeführt und beaufsichtigt. Für den Einkauf wird großer Wert auf leistungsfähige Zulieferer gelegt, die hochwertige Verarbeitung sowie pünktliche und zuverlässige Lieferungen gewährleisten. Im Bereich Montage und Service arbeiten ca. 25 festangestellte Service- und Anlagenmonteure und bis zu 10 Leihmonteure. Angeboten

wird ein 24-Stunden-Service, der den Kunden zuverlässige Reparatur- und Montagearbeiten bietet, um Ausfallzeiten möglichst gering zu halten. Die hierzu erforderlichen Ersatz- und Anlagenteile werden in einem modernen Logistikbereich gelagert und von der Versandabteilung verschickt.

Der Bereich Fertigung bzw. Produktion (vgl. Abb. 16) entwickelt sich kontinuierlich hin zu industrieller Fertigung, während in der ursprünglichen Firmenphilosophie die sogenannte Werkstattfertigung im Vordergrund stand. Das wichtigste Unternehmensziel einer hochwertigen und effizienten Verarbeitung ist an dieser Stelle ausschlaggebend.

Abb. 16: Produktionsprozess Flour Maker



Quelle: Eigene Erhebung

5.1.2 Vertrieb und Kundenservice

Neben dem Entscheidungsblock, wie der Bereich Produktion eines Unternehmens zu organisieren ist, gehört es zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen eines Unternehmens, das Produktportfolio, die Absatzmärkte und den Dienstleistungsumfang des Kundenservices festzulegen. Bei Masterclass sind die Verkaufsgebiete nach Kontinenten aufgeteilt, in denen hundertprozentige Tochtergesellschaften ansässig sind. Die Geschäftsführer dieser Unternehmen betreuen die lokalen Verkaufsmitarbeiter - sogenannte „Agenten“ im Masterclass Jargon. Zudem gibt es in der Zentrale und in den Tochtergesellschaften Area Sales Manager mit guten Landeskenntnissen, welche den Verkauf in den Regionen unterstützen und die Entwicklung der Region verantworten. Die Zentrale oder die Tochtergesellschaft verkauft entweder an Endkunden oder an die Tochtergesellschaften und Agenten, welche dann an den Endkunden bzw. an die Agenten verkauft. Verkauft die Zentrale direkt an Endkunden, geschieht dies in Abstimmung mit dem Agenten oder der Tochtergesellschaft, welche dann einen vereinbarten Provisionssatz erhält. In diesem System, mit dem versucht wird, „die Fläche zu bearbeiten“ (G 1) ist eine Vielzahl von Personen für definierte Verkaufsgebiete zuständig, so dass ein sehr systematischer Ansatz verfolgt wird. Dieser Ansatz birgt den Vorteil, dass alle Aufträge angenommen werden können, auch sehr kleine, weswegen auch sehr kleine Verkaufsgebiete existieren. Somit ist der einzelne Verkäufer für ein relativ kleines Verkaufsgebiet (ein bis zwei Länder) zuständig. Sind die Länder bzw. Märkte größer, können es auch mehrere Verkäufer in einem Gebiet sein. Diese Vorgehensweise unterscheidet Masterclass von einigen seiner globalen Wettbewerber, bei denen einzelne Verkäufer für eine Vielzahl von Ländern zuständig sein können. Die Frage, ob lediglich Agenten in einem Land eingesetzt werden oder ob eigene Mitarbeiter eingestellt werden, oder ob gar eine Tochtergesellschaft gegründet wird, hängt von folgenden Parametern ab: Größe des Marktes, Human Ressource Basis, Korruptionsstandard und politische Stabilität des Landes.

Bezüglich organisatorischer Belange haben monetäre- und Wettbewerbsanreize bei Masterclass generell eine hohe Bedeutung, so auch bei der Organisation des Vertriebs, bei dem entsprechend gestaltete Provisionsstufen als Mittel der Organisation der Verkaufsaktivitäten innerhalb des jeweiligen Gebietes zum Einsatz kommen. In der Firmenphilosophie von Masterclass spielt Umsatzorientierung eine große Rolle - es ist „wichtig, Marktanteile zu gewinnen - der Gewinn stellt sich in der Regel schon ein“ (G 1). Zum Erzielen dieser Umsätze spielt ein relativ hoher variabler Einkommensanteil der Agenten, gezahlt als Umsatzprovision, eine wichtige Rolle. Die hohe Eigenmotivation der Agenten bzw. Mitarbeiter wird im Wesentlichen durch überproportional hohe Provisionsanteile erreicht. Überspitzt und humoristisch ausgedrückt entbindet dieses System die Eigner des Unternehmens dann auch von der Pflicht „den einzelnen Mitarbeiter morgens persönlich an(zu)rufen und um Einsatz für das Unternehmen (zu) bitten“ (G 1). Agenten (keine Angestellten von Masterclass und Tochterfirmen) dürfen in gewissem Rahmen „Cherry picking“ betreiben: sie dürfen also einzelne Bausteine eines Stalleinrichtungsprojektes bei Wettbewerbern kaufen. Man will dadurch vermeiden, dass sich das Unternehmen zu wenig am Markt orientiert. Der eigene Produktinnovationsprozess bekommt zudem hierdurch neuen Input.

Zu den Aufgaben des Kundenservice gehören die Koordination von Montage und Ersatzteilen sowie die Elektrifizierung der Anlage (Strom, Gas, Wasser mit lokalen Partnern. Weiterhin gehört dazu die Inbetriebnahme der Anlagen, und zwar auf globaler Ebene - dieser Service, bei dem getestet wird, ob die Anlage fehlerfrei läuft, ist für die Agenten kostenpflichtig -, sowie der Betrieb einer Hotline zwecks Elektro- bzw. Computersupports. Die Mitarbeiter der Hotline können sich auf die Anlage einwählen.

Für die Montage der Anlagen setzt Masterclass Subunternehmen, sogenannte Subs, ein und zwar überwiegend zur Kostenkontrolle, welche durch den flexiblen Einsatz der Subs nach Bedarf ermöglicht wird. Zu den Aufgaben der Subs gehörten die

Montage der Stalleinrichtung sowie die Montage der Elektrik und der Lüftung anhand von Schaltplänen. Alle Einzelkomponenten werden zentral bei Masterclass kommissioniert, im Container zur Baustelle geliefert und dort montiert. So kann man für die Montage einer Einheit für die Haltung von 650 Sauen beispielsweise vier bis sechs Wochen veranschlagen. Einzelne Produktteile, wie z.B. Fütterungsautomaten, werden teilweise komplett zusammengebaut an die Baustelle verbracht. Während der gesamten Projektlaufzeit ist ein Mitarbeiter aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Masterclass beteiligt, der die Zufriedenheit mit dem Produkt erfragt. Auf diese Weise erfolgt eine Informationsrückkopplung für den Innovationsprozess. Die Subs sind in Kategorien eingeteilt und in dem Qualitätsmanagementsystem von Masterclass integriert. Die Mitarbeiter der Subs arbeiten im Akkord und kommen zu einem Großteil aus Osteuropa. Teilweise nehmen Landwirte die Montage selbst vor. Je technischer die Anlagen jedoch durch komplexere Klima- und Lüftungssysteme sowie den Einsatz von Elektronik werden, desto wahrscheinlicher ist der Einsatz von Subs. Die Subs bekommen einen Montageauftrag und sind für das Stalleinrichtungsprojekt bis zur Fertigstellung unternehmerisch verantwortlich. Die Einweisung des Kunden wird schließlich durch Mitarbeiter von Masterclass ausgeführt. Die Herausforderung für Subs besteht darin, unter Einhaltung eines Kostenrahmens gute Mitarbeiter zu finden. Masterclass hat auf den Baustellen jederzeit das Recht zur Qualitätssicherstellung und führt freiwillige, über den Vertrag hinausreichende Sicherheitsschulungen wie Gabelstaplertrainings, allgemeine Trainings und Schulungen durch. Für den Kunden ist der Ansprechpartner stets Masterclass als Vertragspartner.

Innerhalb der Konzernorganisation verfügen die Tochtergesellschaften über eigene Subs-Netzwerke, da die Produkte und örtlichen Bedingungen individuell sind und rechtliche Vorgaben (z.B. Einreisebestimmungen) dieses notwendig machen. Auch größere Agenten können ein eigenes Netz von Subs aufgebaut haben, hier besteht dann die wesentliche Anforderung darin, die Qualifikation der Part-

ner sicherzustellen und aufrecht zu erhalten. Der globale Transfer von Know-how ist für Masterclass von großer Bedeutung, dazu dienen Schulungen, Unterstützung bei der Einarbeitung, Bereitstellung von Informationen im Intranet und neuerdings auch durch Filme. Insgesamt wurden die Tochtergesellschaften zunächst eng von der Zentrale in OM geführt, mittlerweile haben deutliche Loslösungsprozesse stattgefunden – die Tochtergesellschaften haben die Möglichkeit, eigene Produkte zu definieren und ihre Eigenständigkeit drückt sich auch in den eigenen Vertriebsnetzen und Montagestrukturen (Subs-Netzwerk) aus. Ein weiteres Beispiel für die Selbständigkeit ist das Themenfeld Ersatzteilverfügbarkeit. Die Frage nach der Höhe des Ersatzteilbestandes muss in dem Spannungsfeld von Kostenoptimierung und schneller Verfügbarkeit getroffen werden. Ein zu hoher Bestand an Ersatzteilen bindet unnötig Kapital mit negativen Auswirkungen auf z.B. die Liquidität. Ein zu niedriger Bestand birgt die Gefahr in sich, dass längere Beschaffungszeiten von Ersatzteilen dazu führen, dass Teile der Stallanlage nicht oder nur ungenügend funktionieren, was im Fall wirtschaftlicher Einbußen für den Kunden dessen Zufriedenheit mindert, wenn nicht gar beseitigt. Computermodelle können helfen, den optimalen Ersatzteillagerbestand zu ermitteln, jedoch sind „Erfahrungswerte unersetzbar“ (G 7). Die zentrale Kundenservice Abteilung berät die Agenten und Tochtergesellschaften mit Empfehlungen, welche Ersatzteilkonzepte vorrätig sein sollten z.B. Reinigungs- bzw. Pflegekonzepte (Hochdruckreiniger etc.). An dieser Stelle greift auch die Unternehmensphilosophie „der persönlichen Verantwortung“ (G 7) einzelner Mitarbeiter. Für die Zentrale bedeutet die Tatsache, dass die Tochtergesellschaften ihr Unternehmen kaufmännisch autark führen, hohe Anforderungen an den Bereich Human Ressource. In den Augen eines Gesprächsteilnehmers war die Personalarbeit der Tochtergesellschaften bisher stark autark und national orientiert, wohingegen derzeit daran gearbeitet wird, diese Aktivitäten zu synchronisieren.

Die Technologieführerschaft im Bereich Flüssigfütterung ist für Simply the Best von hoher Be-

deutung. Die geschaffene positive Reputation bei diesen Produkten hat Spill-Over-Effekte²¹ für andere Produktgruppen wie Stalleinrichtungen (Buchten, Böden), Lüftungs-, Klima- und Wasserkonzepte mit dem Resultat, dass auch hier neue Verkaufsmöglichkeiten eröffnet werden. 50% des Gesamtumsatzes entfallen auf Deutschland, 25% auf Europa und der Rest verteilt sich auf Südamerika, Japan, Australien, Neuseeland sowie China. Deutschland hat man in Vertriebsgebiete aufgeteilt, in denen freie Handelsvertreter tätig sind, die ausschließlich auf Provisionsbasis tätig sind. Der strategische Fokus bei der Marktpenetration von Europa und globalen Märkten liegt auf der Auswahl von geeigneten, nicht dem Unternehmen zugeordneten, sondern selbständigen Vertriebsunternehmen, die möglichst ausschließlich Produkte von Simply the Best vertreiben. Der vertraglich geregelte Leistungsumfang dieser Vertriebsgesellschaften umfasst u.a. Lagervorhaltung, Service vor Ort, Schulung sowie verkaufsfördernde Maßnahmen. Die Montage der Anlagen wird von eigenen Mitarbeitern oder alternativ, von Subunternehmen durchgeführt. Für den technischen Support aller Projekte sind festangestellte Mitarbeiter in OM verantwortlich. Nur für die Neuen Bundesländer wurde eine hundertprozentige Tochtergesellschaft mit dem Auftrag gegründet, die Projekte dort technisch zu betreuen.

Take it Home sieht sich innerhalb des Wettbewerbs als Technologieführer (G 17) und die gesamte Organisation des Unternehmens ist darauf ausgerichtet, diese Position zu verteidigen - hierbei handelt sich um eines der wesentlichsten strategischen Ziele. Der Produktlebenszyklus beträgt durchschnittlich ca. sechs bis zehn Jahre, mit mindestens einem Redesign. Die Grünlanderntemaschinen werden in der Regel über vier bis acht Jahre abgeschrieben und der Preisanstieg belief sich auf 100% innerhalb der vergangenen zehn Jahre. Hauptpreistreiber sind die Motoren aufgrund von sich verändernden Abgasgesetzgebungen, die den Produktlebenszyklus verkürzen und den Verbraucher zu ständigen, investitionsintensiven Innovationen führen. Um die Position

gegenüber dem Handel zu stärken, will Take it Home den Bedarf für seine Maschinen beim Endkunden wecken. Fragt der Endkunde die Produkte aktiv nach, ist der Handel eher geneigt, Erntemaschinen von Take it Home ins Portfolio aufzunehmen, welches die Verhandlungsposition von Take it Home stärkt. Bei Take it Home müssen Produktentscheidungen und hier insbesondere die Festlegung der Variantenstruktur; so gestaltet sein, dass sie alle, auch die globalen Kundenwünsche erfüllen können. Demzufolge gibt es keine Auftragsproduktion für spezielle Wünsche. Produkte, die vom Band laufen, sind keinen einzelnen Aufträgen zugeordnet. Aufgrund weltweit unterschiedlicher Anbaubedingungen durch klimatische und edaphische Gegebenheiten gibt es sehr unterschiedliche Anforderungsprofile an die einzelne Grünlanderntemaschine - diese Unterschiede müssen durch die unterschiedlichen Produktvarianten aufgefangen werden. Dadurch bedingt ist auch die Reisetätigkeit der Mitarbeiter (hier v.a. Produktmanager) sehr hoch, da diese vor Ort feststellen müssen, welche Kundenbedürfnisse in welchen Regionen der Welt anzutreffen sind. Somit ist es kein Zufall, dass die Hauptaufgabe des Bereichs Produktmanagement darin gesehen wird, den Herausforderungen der Globalisierung gerecht zu werden. Konkret heißt dies, es muss für die unterschiedlichen Märkte und Regionen, für unterschiedliche Einsatzfelder und die hier identifizierten Kundensegmente eine flexible Anpassung der Produktpalette an vorherrschende Marktbedingungen vorgenommen werden. Dafür wurde im Jahr 2007 das Produktmanagement organisatorisch als Schnittstelle zwischen Vertrieb sowie Konstruktion und Entwicklung angeordnet (vgl. Abb. 10) und mit direkter Berichterstattung an die Take it Home Holding versehen - d.h. auf dieser Ebene bringen sich die Gesellschafter persönlich aktiv in den Geschäftsprozess ein. Durch diese Organisationsform vermeidet Take it Home, dass das Produktmanagement weder zu sehr vertriebsseitig noch zu sehr von dem Bereich Konstruktion und Entwicklung beeinflusst wird. Schlichtweg tendiert der Vertrieb dazu, ein möglichst kostengünstiges und somit leichter zu verkaufendes Produkt im Portfolio zu haben, während die Abteilung Konstruktion und Entwicklung das Bestreben hat, ein technisch

²¹Übertragungseffekte

möglichst innovatives und anspruchsvolles Produkt herauszubringen. Nun wird auf der Holding Ebene der Interessenaustausch geführt und versucht, pragmatische und für das Unternehmen insgesamt erfolgversprechende Strategien zu verabschieden. Um ein besseres Verständnis für die umfassenden Tätigkeiten des Produktmanagements zu erzielen, werden nachfolgend die allgemeinen Aufgaben dieses Bereichs aufgeführt:

1. globale Markt-, Wettbewerbs- und Trendbeobachtung,
2. Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen,
3. Vorbereitung von strategischen Entscheidungsgrundlagen,
4. marktgerechte Preis- und Zielkostenfindung,
- 5- strategische Produktentwicklung – d.h. die Produktbetreuung von der Idee bis zum Marktaustritt (Lebenszyklusmanagement),
6. Förderung der intensiven Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern und die konsequente Umsetzung der Strategien.

Diese Aufgaben werden von der Abteilung Produktmanagement, deren Mitarbeiterzahl stetig wächst, übernommen, zum einen von Spezialisten, die über vertieftes Wissen über die einzelnen Produkte verfügen, und zum anderen von Spezialisten, die den Bereich „Market Intelligence“ verantworten. Zu den Aufgaben der Market Intelligence gehören die Beschaffung und Auswertung von Marktanalysen, die Verbandsarbeit, die Betreuung eines Wissenspools sowie die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein Mitarbeiter der Market Intelligence ist für den Bereich Pricing zuständig; hier geht es darum, Preisvergleiche zum Wettbewerb durchzuführen, daraus eine marktgerechte Preisfindung für die eigenen Produkte zu erstellen, um dann die Zielkosten zu ermitteln und in der Position zu sein, eine strategische Preispositionierung vorschlagen zu können. Die wichtigste Herausforderung für sämtliche Mitarbeiter in dieser Abteilung besteht darin, den Zufluss von Information zu verwalten und zu verarbeiten. Zusätzlich zu den Informationen, die wie oben beschrieben, im Produktmanagement generiert werden, gibt es einen kontinuierlichen Datenzufluss aus den Abteilungen Vertrieb, Konstruktion und

Entwicklung und Kundenservice. Sämtliche Ergebnisse und Erkenntnisse werden in einem sogenannten lebenden Lastenheft aufgearbeitet. In einem jährlichen Ernteabschlussgespräch mit Konstruktion und Entwicklung sowie Vertrieb zu den jeweiligen Produkten werden Maßnahmen und die strategische Ausrichtung beschlossen. Hierbei geht es insbesondere um Entscheidungen zu aktuellen Serien, ob z.B. Baujahresänderungen, Erweiterungen oder Qualitätsanpassungen vorgenommen werden. Es wird über mögliche Redesigns oder über die Auflage neuer Serien beschlossen. Im Anschluss verabschiedet das Produktmanagement Masterpreislisten und Empfehlungen technischer und vertrieblicher Art sowie Produktinformationen zu Prototypen und Vorserienmaschinen. Das Produktmanagement sorgt für die Übergabe dieser Dokumente an die entsprechenden Abteilungen.

Die Planung des Bedarfs für das nächste Jahr, ist eine der wesentlichsten Aufgaben des Vertriebs. Dazu muss die Frage, „Welche Maschinen mit welcher Ausstattung werden gebraucht?“, geklärt werden. Hohe Vertriebskompetenzen sind gefordert - vergleichbar mit einem „Blick in die Glaskugel“ (G 25). Um diesen Prozess aktiv zu gestalten, werden intensive Beziehungen zu folgenden externen Partnern geführt: zu Importeuren, Werksbeauftragten und Händlern. Diese versorgen das Produktmanagement mit: 1. Marktzahlen und Prognosen zum Wettbewerb - insbesondere über die am Markt befindlichen Modelle, 2. Preisen und Konditionen der Wettbewerber pro Land, 3. Feedback zu eingesetzten Maschinen. Insgesamt fungieren sie als Ansprechpartner für Markt- und Preisfragen. Diesen Input benötigt das Produktmanagement, um seiner Funktion gerecht zu werden, nämlich den Importeuren, Werksbeauftragten und Händlern zu ermöglichen, das richtige Produkt zum richtigen Preis am richtigen Ort mit der richtigen Ausstattung anbieten zu können. In Deutschland z.B. sind Kunden eher bereit, für technische Innovationen einen Mehrpreis zu bezahlen, verglichen z.B. zu den USA, wo die Bereitschaft dazu tendenziell wesentlich geringer ist. Der Fokus der Entscheidungsträger in den USA liegt noch deutlicher auf dem Kosten-Nutzen-Aspekt. Beispielswei-

se bedeutet größerer Komfort durch komfortablere Kabinen für die Maschinenführer keinen finanziellen Vorteil für den Landwirt bzw. Investor und somit ist der Investor weniger geneigt, an dieser Stelle Investitionen zu tätigen. Dementsprechend muss Take it Home in den USA für das entsprechende Produkt unter Umständen andere Modellvarianten anbieten. Die entsprechenden Informationen aus Verkaufsbereichen, die in großer räumlicher Entfernung liegen, zu erhalten, ist sehr wichtig und Take it Home arbeitet an einer ständigen Optimierung des Informationsflusses. Insgesamt kann man sagen, dass die jetzige Organisation des Produktmanagements darauf angelegt ist, die Herausforderungen der Globalisierung der Märkte für Landmaschinen annehmen zu können. Während in der früheren Firmengeschichte die Produktentwicklung sehr „deutschlastig“ (G 22) gewesen, sprachliche Barrieren eine internationale Ausrichtung erschwert haben und die räumliche Nähe deutscher Händler dazu führte, dass deren Anforderungen eher umgesetzt wurden, ist die heutige hochkomplexe Organisation darauf ausgelegt, den Anforderungen von globalen Märkten gerecht werden zu können. In diesem Zusammenhang ist auch die Organisation des globalen Vertriebs als eine wichtige strategische Herausforderung zu sehen. Der Exportanteil von Take it Home liegt mittlerweile bei 65 - 70% des Gesamtumsatzes. Deutschland ist in Teilen ein gesättigter Markt, deswegen kommen die Wachstumsimpulse überwiegend aus den internationalen Märkten. Somit sind in der Vergangenheit Strukturanpassungen in vielen Teilen des Unternehmens notwendig gewesen, der Personalbedarf ist in qualitativer und quantitativer Hinsicht gestiegen. Take it Home operiert mit drei Arten von Vertriebsorganisation:

1. Tochtergesellschaften in den Märkten USA, GB und GUS. In den USA ist Take it Home seit 1973 aktiv und der Markt „hat sich in dieser Zeit sehr professionalisiert“ (G 21); ohne Gesellschaft vor Ort hätte sich Take it Home in diesem großen und wichtigen Markt keine bedeutende Position aufbauen können. Für die GUS-Staaten gilt ähnliches und „aufgrund der besonderen Marktbedingungen - zentralistisch regiertes Land - ist es wich-

tig, eine starke Tochter in Moskau zu haben“ (G 21).

2. Generalimporteure (Abb. 17): Diese Form der Organisation wird bei großen Märkten (China, Japan, Südamerika, Nordafrika) mit entsprechender Infrastruktur und bei dafür geeigneten verfügbaren Partnern gewählt. Die Generalimporteure halten ein eigenes Lager und Serviceinfrastruktur vor. Sie handeln autark und sind für das finanzielle Ergebnis in ihren Märkten verantwortlich. Sie verkaufen die Maschinen an (Unter)Händler, welche diese wiederum beim Kunden platzieren.

Abb. 17: Take it Home: Vertriebsstruktur Generalimporteur



Quelle: Eigene Erhebung

3. Direktimporteure (Abb. 18): Diese Organisationsform ist schlanker als die des Generalimporteurs und wird im benachbarten europäischen Ausland angewandt: die Niederlande (zwei Personen), Österreich (drei Personen), Ungarn, Tschechien, Slowakei. Der Vorteil dieser schlankeren Organisationsform wird auch darin gesehen, dass es einen „direkteren Durchgriff“ (G 21), kürzere Wege und damit auch weniger Informationsverlust gibt.

Abb. 18: Take it Home: Vertriebsstruktur Direktimporteur



Quelle: Eigene Erhebung

Die Philosophie hinter der (Vertriebs)Organisation wird von einem leitenden Mitarbeiter folgendermaßen geschildert: „Es wird von der Gesellschafterfamilie ein sehr vernünftiger Umgang mit den Mitarbeitern gepflegt. Die Werte eines emsländischen Familienunternehmens - Ehrlichkeit, Fleiß, Kundenorientierung - bilden die Grundlage der Firmenphilosophie“ (G 21). Take it Home erwarte einen hohen

Grad an Eigenmotivation, gäbe Mitarbeitern viel Freiheit, verbunden mit einer hohen Verantwortung für das betriebliche Ergebnis in dem zu verantwortenden Bereich. Selbständiges Denken werde gefordert und die Strukturen seien dementsprechend gestaltet. Weiterhin sei es vorteilhaft und zum Teil auch notwendig, dass Mitarbeiter Interesse an den Maschinen und an der Landwirtschaft haben. Diese Philosophie versuche man auch in die ausländischen Märkte zu transportieren, insbesondere durch die Auswahl geeigneter Partner (Importeure, Händler, Mitarbeiter), welche diese Philosophie teilen und im Markt umsetzen können. Die Renumeration der Mitarbeiter wird dementsprechend nicht grundsätzlich als wichtigstes Instrument der Mitarbeitermotivation gesehen. Der Festanteil der Entlohnung ist i.d.R. der bedeutend höhere Anteil und der variable Anteil soll lediglich eine zusätzliche Belohnung für gute Leistung sein. Die Natur des Geschäftes ließe eine reine monetär getriebene Vertriebsleistung auch nicht zu, da der Kundenservice ein integraler Teil des Produktes ist, denn mit dem Verkaufsabschluss ist das Geschäft noch nicht zu Ende. Deutlich zu unterscheiden ist an dieser Stelle die Renumeration von den Vertriebsmitarbeitern, die direkt am Endkunden arbeiten und aktiv in den Verkaufsprozess eingebunden sind, sogenannte Werksbeauftragte (vgl. Agenten bei Masterclass), und von solchen Mitarbeitern, die in den Stabsabteilungen tätig sind. Werksbeauftragte von Take it Home in Deutschland haben einen deutlich hohen variablen Anteil innerhalb ihrer Vergütung.

Die Betreuung der Kunden nach dem Verkauf ist von hoher Wichtigkeit – „Kunden können emotionalisiert sein, wenn es aufgrund von Maschinenstillstand zu Unterbrechungen der Ernte kommt“ und „Der Vertrieb verkauft die erste Maschine – der Kundendienst die zweite“ (G 21). Da das zeitliche Erntefenster witterungsbedingt häufig sehr eng ist, sind Ausfälle der Erntemaschinen als sehr problematisch einzuordnen. Der Kundenservice bearbeitet folgende Aufgabenbereiche:

1. „Service“, der Kundendienst fährt zu den Kunden, wenn es Probleme gibt.

2. Das Ersatzteilwesen, welches Händler und Kunden weltweit (kostenpflichtig) mit den notwendigen Teilen für Reparatur, Wartung und Pflege versorgt.

3. Schulung, sowohl die Anwenderschulung (Fahren, Einstellen, Inbetriebnahme, Handhabung) als auch die Schulung des Kundendienstes (Fehlerdiagnose, Fehlerbehebung).

4. Das Reklamationsmanagement, welches die Datenbanken auswertet, in die die Reklamationsfälle ständig eingepflegt werden. Diese Erkenntnisse dienen dann als Feedback für Konstruktion und Entwicklung sowie den Einkauf.

Die Bedeutung des Kundendienstes für die Generierung von Vertrauen in die Marke „Take it Home“ wird äußerst hoch eingeschätzt.

Pump it Up ist national flächendeckend mit Verkaufsbüros, die als hundertprozentige Vertriebs-töchter organisiert sind, aufgestellt. Die einzelnen Mitarbeiter beziehen einen variablen Gehaltsanteil, zusammen generieren diese 80% des Gesamtumsatzes und zwei bis drei Händler die restlichen 20%. Die Vertriebsmitarbeiter kooperieren sehr stark mit der Konstruktionsabteilung, da sehr häufig individuelle Lösungen angeboten werden müssen. Dem reibungslosen Ablauf von Tätigkeiten im Bereich Kundenservice wird eine hohe Bedeutung beigemessen; in Deutschland arbeitet Pump it Up mit einem Netzwerk eigenständiger Servicepartner, die jedoch nach außen hin wie Mitarbeiter von Pump it Up auftreten. Sie können ohne zeitlichen Verzug bei geringen Anfahrtskosten den notwendigen Service liefern. Im Durchschnitt sind diese durch Aufträge von Pump it Up zwei Tage pro Woche ausgelastet. Die letztendliche Verantwortung für die Qualität und den Umfang der Leistungen liegt jedoch bei Pump it Up. Um die Leistungen der Servicepartner kontrollieren zu können, sind diese zu umfangreichem Reporting verpflichtet.

Der nationale Vertrieb von Spread It ist mit festangestellten Mitarbeitern organisiert, welche ein

Festgehalt beziehen und im Einzelfall durch eine variable Komponente ergänzt werden kann. Generell entspricht es der Unternehmensphilosophie, dass die „intrinsic motivation“ nicht durch „crowding out Effekte“ (G 36) negativ beeinflusst werden soll. Es wird eine Gefahr darin gesehen, dass signifikante variable Gehaltsanteile diese innere Motivation, die als äußerst wichtig betrachtet wird, entkräften könnten. Die Unternehmensstrategie zielt vielmehr darauf ab, den Vertriebsmitarbeitern durch ein Festgehalt ein gutes Maß an Sicherheit zu bieten, welches (im Zusammenhang mit anderen Parametern) zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und zu einer hohen Loyalität diesem gegenüber führt. Dieses Maß an Identifikation mit dem Unternehmen und die damit verbundene Loyalität führen nach der Erfahrung des geschäftsführenden Gesellschafters zu einer sehr befriedigenden Leistung der Vertriebsmitarbeiter. Im Export hingegen, der mit externen Personen arbeitet, die räumlich völlig vom Firmensitz getrennt sind und keine Beziehung zu dem Unternehmen haben, gibt es keinen Festanteil, sondern ausschließlich eine Provisionszahlung bei geglücktem Verkauf. Der Bereich Kundenservice ist auch für den Erfolg von Spread It von besonderer Bedeutung. Wie auch schon bei den Erntemaschinen von Take it Home ist die Notwendigkeit groß, dass diese Investitionsgüter nahezu störungsfrei laufen. Dies ist insbesondere der Fall wenn die Witterungsbedingungen den Einsatz während der kurzen, erlaubten Zeitfenster, in denen Gülle ausgebracht werden darf, erschweren. Insbesondere Lohnunternehmer arbeiten während dieser Zeit auf Hochdruck und können keine Ausfallzeiten akzeptieren. Deswegen gibt es einen Rund-um-die-Uhr-Service (Kundendienst und Ersatzteilbeschaffung), der die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflusst.

Flour Maker ist ein Unternehmen, welches sich darauf spezialisiert hat, auf Spezialwünsche der Kunden eingehen zu können, indem es mit Sonderanfertigungen hochflexibel reagiert – es handelt sich um kostenintensive Investitionsobjekte, also um Produkte bzw. Projekte mit langfristiger strategischer Bedeutung für den Kunden. Flour Maker wird als Unternehmen vom Anspruch getrieben, Lösungen

für Kunden zu entwickeln. Der Vertrieb ist zentral im OM lokalisiert und wird zurzeit von drei Mitarbeitern durchgeführt, welche durch Inhouse-Abteilungen unterstützt werden. Anlagenbauer haben eine geringere Kundenbasis als Hersteller, deren Kunden landwirtschaftliche Betriebe sind und die deswegen einen deutlich höheren Bedarf an Vertriebsmitarbeitern haben.

5.2 Räumliche Dimension der Wertschöpfungskettenaktivitäten

5.2.1 Vertriebsaktivitäten

Masterclass ist weltweit auf allen Kontinenten mit Vertriebsstrukturen vertreten - mit sogenannten „Regional Head Offices“, an deren Standort sich auch gleichzeitig ein „Logistic Center“ befindet. Diese Regional Head Offices und Logistic Center befinden sich im Oldenburger Münsterland (Europazentrale), Nord- und Südamerika, Südafrika, Russland, China und Thailand. „Sales Offices“ (Vertriebstöchter ohne Logistikstandort) befinden sich in Dänemark, Spanien, Polen, Russland, Ukraine, Indonesien, Thailand und Indien. Ein dicht gesponnenes Netz von Agenten bzw. Distributoren umgibt diese Vertriebstöchter mit dem Ziel, eine tiefe Marktdurchdringung zu erreichen.

Simply the Best generiert 50% des Gesamtumsatzes in Deutschland, 25% im restlichen Europa und der verbleibende Umsatz verteilt sich auf Südamerika, Japan, Australien, Neuseeland sowie China. Im Vertrieb ist die schon erwähnte Technologieführerschaft im Bereich Flüssigfütterung von hoher Bedeutung. Dieses Produkt, welches auch als das „Zugpferd“ angesehen wird, ermöglicht den Einstieg in neue Märkte und erschließt folglich neue Verkaufsmöglichkeiten für Stalleinrichtungen (Buchten, Böden), Lüftungs-, Klima- und Wasserkonzepte.

Für Take it Home ist Deutschland ein zum Teil gesättigter Markt, wodurch die Wachstumsimpulse überwiegend aus den internationalen Märkten kommen und zu einem Export Anteil von ca. 65 - 70% geführt haben. Take it Home verfügt über Tochterge-

sellschaften in den Märkten USA, Großbritannien, Belgien und GUS. In den Niederlanden, Österreich, Ungarn, Tschechien und Slowakei sorgen Direktimporteure für Umsatz. In den nichteuropäischen Märkten (China, Japan, Nordafrika) werden Generalimporteure eingesetzt. In Südamerika (Chile, Brasilien, Paraguay, Uruguay) gibt es eine Mischung aus Direkt- und Generalimporteuren, diese werden demnächst unterstützt durch einen Werksbeauftragten von Take it Home. Weitere potentielle Märkte sind Indien und Argentinien; Indien ist zurzeit noch kein Markt, da die Nachfrage noch nicht ausreichend ist – der Bedarf „muss sich jedoch noch stärker entwickeln“ (G 21). In Argentinien verhindern momentan hohe Importzölle eine Maschineneinfuhr. Das Land ist als Markt interessant, wird zurzeit jedoch vernachlässigt, da die Importzölle unter der herrschenden Regierung einen Import unrentabel machen. Durch diese Zölle strebt die Regierung die Errichtung von Fertigungsanlagen durch ausländische Investoren an – Take it Home will aber keine Produktion in Argentinien errichten.

Im Laufe der Jahrzehnte hat Pump It Up viele neue Märkte erschlossen, in denen die Drehkolbenpumpe entscheidende Vorteile liefert. Mit der Pumpe als zentralem Produkt entwickelte Pump it Up kontinuierlich Innovationen für die Zerkleinerungs-, Ausbring- und Entsorgungstechnik. Nach der Gründung einer ersten Vertriebsniederlassung – 1988 in Dänemark – entstand in den darauffolgenden Jahren ein weltweites Netzwerk mit Tochtergesellschaften und Niederlassungen. So entwickelte sich Pump it Up innerhalb von 80 Jahren vom Handwerksbetrieb zum global operierenden Maschinenbauunternehmen und nimmt die Position des globalen Marktführers bei Drehkolbenpumpen ein. Bei einem globalen Wettbewerb für Drehkolbenpumpen haben die beiden Hauptwettbewerber ihren Sitz in Deutschland.

In Deutschland ist Spread It Marktführer. In weiteren europäischen Ländern ist diese Position noch nicht erreicht, hier liegt das Augenmerk für die nächsten fünf Jahre eher auf der Qualitäts- und Innovationsführerschaft. Zum Ausbau der Märkte

wird auf Mund-zu-Mund-Propaganda und auf internationale Messeauftritte gesetzt. Die mit dieser Strategie verbundene Erwartungshaltung ist, dass die abgesetzten Stückzahlen kontinuierlich wachsen, so dass sich selbstverständlich ein Ausbau der Marktposition ergeben wird.

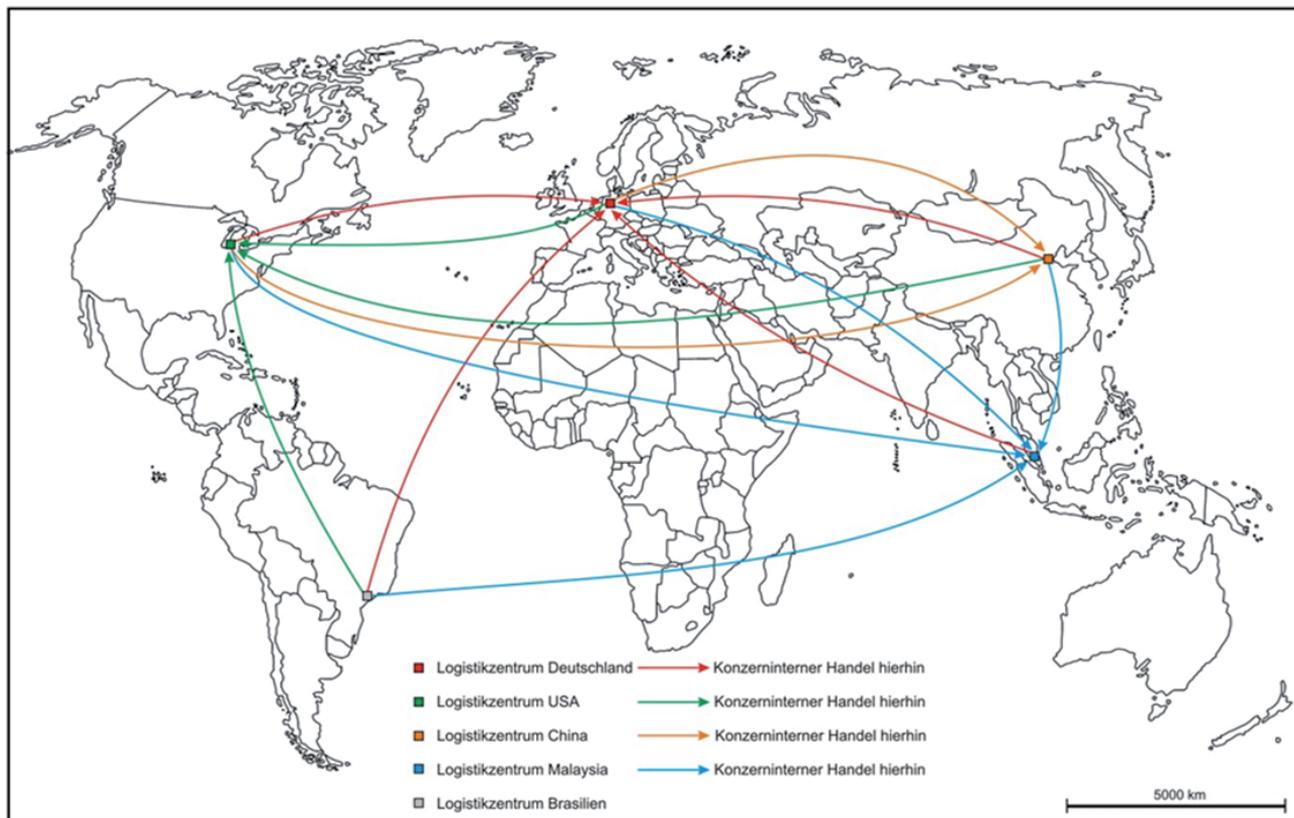
Die Absatzmärkte von Flour Maker befinden sich in den Kerngebieten der nordeuropäischen Tierproduktion. Ursprünglich belieferte Flour Maker Mischfutterbetriebe in OM und weitete von dort die Vertriebsgebiete aus. Zur Zeit plant, liefert und montiert Flour Maker Projekte in Dänemark, Schweden, Bulgarien, Spanien, Niederlande und dem östlichen Europa. Im Rahmen von Partnerschaften werden auch Projekte in Osteuropa und Russland verwirklicht.

Die internationale Dimension der Absatzmärkte ist folglich für jedes Unternehmen aktuell äußerst bedeutsam und wird im Falle von Spread It zukünftig bedeutsam sein, wie diese Untersuchung ihrer wertschöpfenden Elemente im Hinblick auf die räumliche Anordnung zeigt.

5.2.2 Produktionsstätten der Lead Firm und Zuliefererstandorte

Masterclass als nicht produzierendes Unternehmen (vgl. Kap. 5.1.1.) hat für die Wertschöpfungsaktivitäten Vertrieb, Logistik, Montage und Kundenservice jeweils Strukturen am Ort des Absatzes geschaffen und aufgrund der gewählten Fertigungstiefe von 0%, handelt es sich an dieser Stelle nicht um Produktionsstätten im eigentlichen Sinn, sondern um Logistikzentren bzw. Regional Head Offices (vgl. Kap. 5.2.1.) Auf Abb. 19 sind die Standorte der Regional Head Offices bzw. Logistikzentren für Europa, Nord- und Südamerika, Südafrika, Russland, China und Thailand sowie die Handelsbeziehungen zwischen diesen Standorten kenntlich gemacht. Es ist zu erkennen, dass es einen intensiven internen Handel (von Teilen, Komponenten und Systemen) zwischen den einzelnen Logistikstandorten gibt. Der deutsche Standort in OM wickelt die größten Handelsvolumina ab, sämtliche Logistikzentren lie-

Abb. 19: Masterclass: Logistikzentren



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

fern nach Deutschland und umgekehrt.²¹ So ist nicht auszuschließen, dass Teile zwei oder mehr Logistikzentren durchlaufen, bevor sie ihre Enddestination erreichen. Dieses Beispiel untermauert die Notwendigkeit der Messung von globalen Handelsströmen als Trade in Value-Added (TiVA) (vgl. Kap. 2.1.2.1.).

In den nachfolgenden Abbildungen (20 bis 23) sind die Logistikstandorte in Deutschland, China, USA und Malaysia mit den jeweiligen nationalen Zulieferern für eben diesen Standort kartographiert. Die vier Standorte kennzeichnet eine starke Agglomeration von Zulieferern in direkter räumlicher Nähe zum jeweiligen Logistikzentrum.

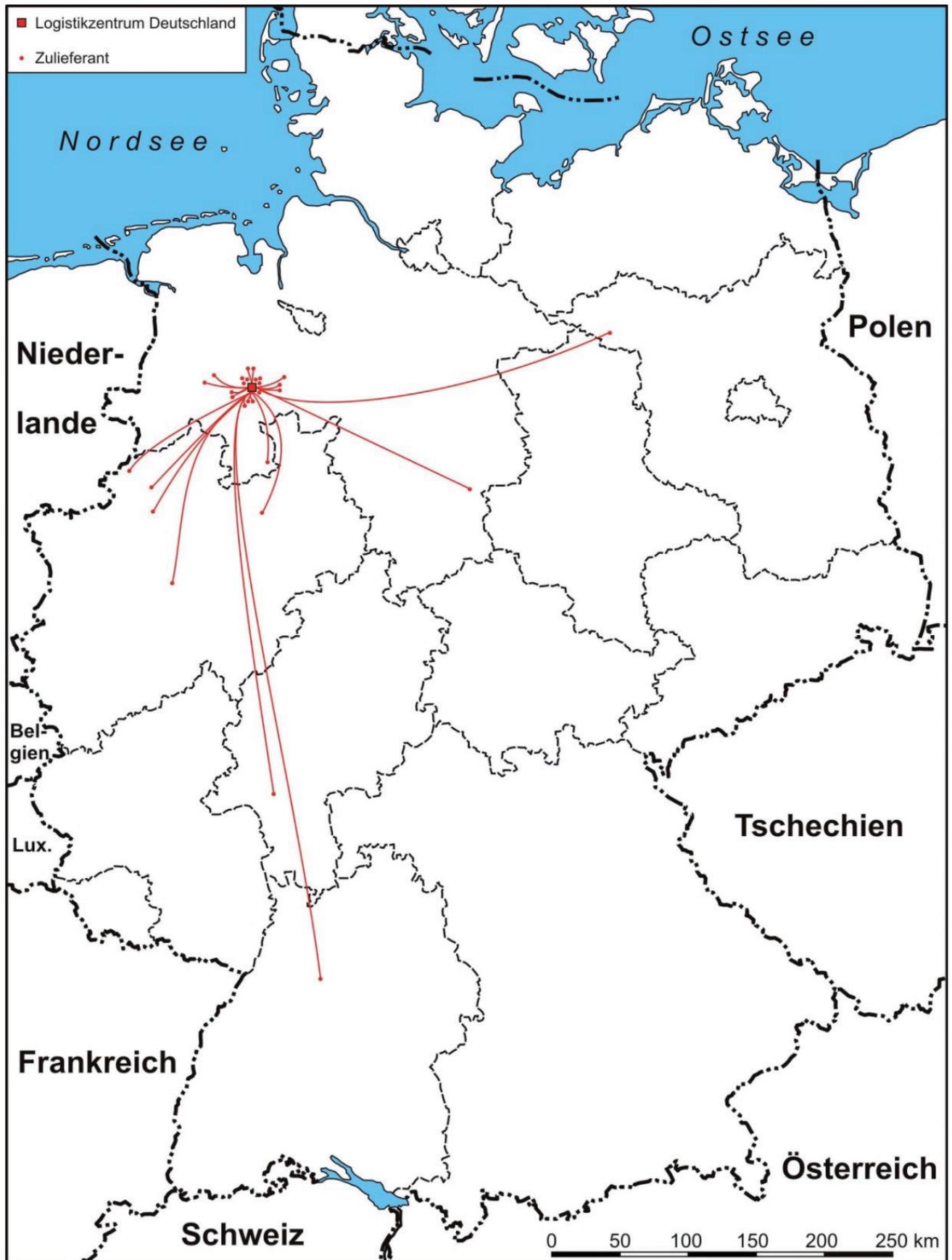
Räumliche Nähe spielt offensichtlich bei der Gestaltung des Zulieferer-Netzwerkes von Masterclass eine wesentliche Rolle. Diese Erkenntnis bestätigt sich auch in den Gesprächen. Als Gründe hierfür werden

in erster Linie die Versorgungssicherheit und Qualität angeführt. Masterclass benötigt beispielsweise viele Kunststoffkomponenten, wobei die benötigten Mengen und Qualitäten im Oldenburger Münsterland aufgrund der vorhandenen Industriestruktur in direkter räumlicher Nähe beschafft werden können. Das Gleiche gilt für Malaysia. Die dort vorhandene Dichte an Kunststoff produzierenden Unternehmen war sogar einer der Gründe, an eben diesem Standort ein Logistikzentrum zu errichten. Richtig ist jedoch auch, dass nicht alle Teile regional beschafft werden, wie Abb. 24 verdeutlicht. Jeder Standort verfügt auch über eine bedeutende Anzahl internationaler Zulieferer, bei denen die Zukaufteile beschafft werden, da sie bestimmte Vorteile gegenüber regionalen Produkten haben oder regional nicht zu beschaffen sind. Diese Struktur erlaubt es Masterclass, sowohl die Vorteile des regionalen als auch des internationalen Bezugs von Einkaufsteilen zu nutzen.

Simply the Best verfügt über einen Produktions- und Logistikstandort in OM. Die einzelnen Kompo-

²¹ Die Quelle dieser Aussage sind Zuliefererlisten (nach Hersteller, Produkt und Umsatz) von Masterclass für die jeweiligen Standorte. Die Handelsvolumina von Deutschland nach Brasilien konnten nicht erfasst werden.

Abb. 20: Masterclass: Nationale Zulieferer des deutschen Logistikzentrums



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

Abb. 21: Masterclass: Nationale Zulieferer des chinesischen Logistikzentrums



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

nenten eines Stalleinrichtungsprojektes werden hier kommissioniert, dann versandt und auf den Baustellen montiert - wie bei Masterclass. Ein wichtiges Kriterium für die Evaluation von Zulieferern ist ihre hohe Flexibilität, um „schnell liefern“ (G 14) zu können. Weiterhin wird „stabilen Beziehungen“

(G 14) zu Zulieferern ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die räumliche und damit verbundene soziale Nähe wird als Parameter angesehen, der eben diese Zuliefererkriterien und die Beziehungsstabilität positiv beeinflusst.

Abb. 22: Masterclas: Nationale Zulieferer des US-amerikanischen Logistikstandortes



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

In Abb. 25 ist deutlich zu erkennen, dass sich die Zulieferer in direkter räumlicher Nähe zum zentralen Produktionsstandort stark agglomerieren. Weiterhin gibt es eine hohe Dichte von Zulieferern in Norddeutschland und in den benachbarten Niederlanden. Lediglich acht Zulieferer befinden sich im übrigen benachbarten Ausland und nur zwei im asiatischen Raum.

Bei Take it Home hat man die Bedeutung von Flexibilität und schnellen Reaktionszeiten seitens der

Zulieferer durch den Einsatz von mittelfristigen Planungstools reduziert. Auf Basis der akribischen Absatzplanung (vgl. Kap. 5.2.1.) sind zwei Mitarbeiter für die Produktionsplanung verantwortlich. Mit einem Vorlauf von 18 Monaten wird der Dispositionsbedarf mithilfe eines elektronischen Produktionsplans sowohl für eigen- als auch für fremdgefertigte Teile im Voraus ausgelöst. Für 70% des Dispositionsbedarfs kann mit längerfristigen Lieferplänen operiert werden, was bedeutet, dass Zulieferer frühzeitig über den Bedarf informiert

Abb. 23: Masterclass: Nationale Zulieferer des malaysischen Logistikzentrums



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

werden und so ihrerseits ihre Produktionsplanung gestalten können. Hier entsteht schnell die Vermutung, dass in einem solchen System, anders als bei Unternehmen mit oftmals kurzfristigen Bestellungen, räumliche Nähe der Zulieferer zum Produktionsstandort eine eher untergeordnete Rolle spielt. Dies ließ sich empirisch nicht bestätigen, vielmehr ist es auch bei Take it Home so, dass „räumliche Nähe ein Faktor (ist), der bei der Zuliefererwahl wichtig ist“ (G 24). Bei der Zuliefererwahl berücksichtigen

sichtigt man erstens die Qualität der Produkte und zweitens die Fähigkeit, auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können – z.B. im Fall von „knapper Disposition, mit der Folge, dass die Produktion steht“ (G 24). Hier wird deutlich, dass selbst bei professionellster Planung, unvorhersehbare Ereignisse oder Fehleinschätzungen eine vollständige Planungssicherheit nicht zulassen, so dass der Parameter Flexibilität in Verbindung mit räumlicher Nähe doch eine wichtige Rolle spielt. Um sich vom Faktor räumliche

Abb. 24: Masterclass: Internationale Zulieferer



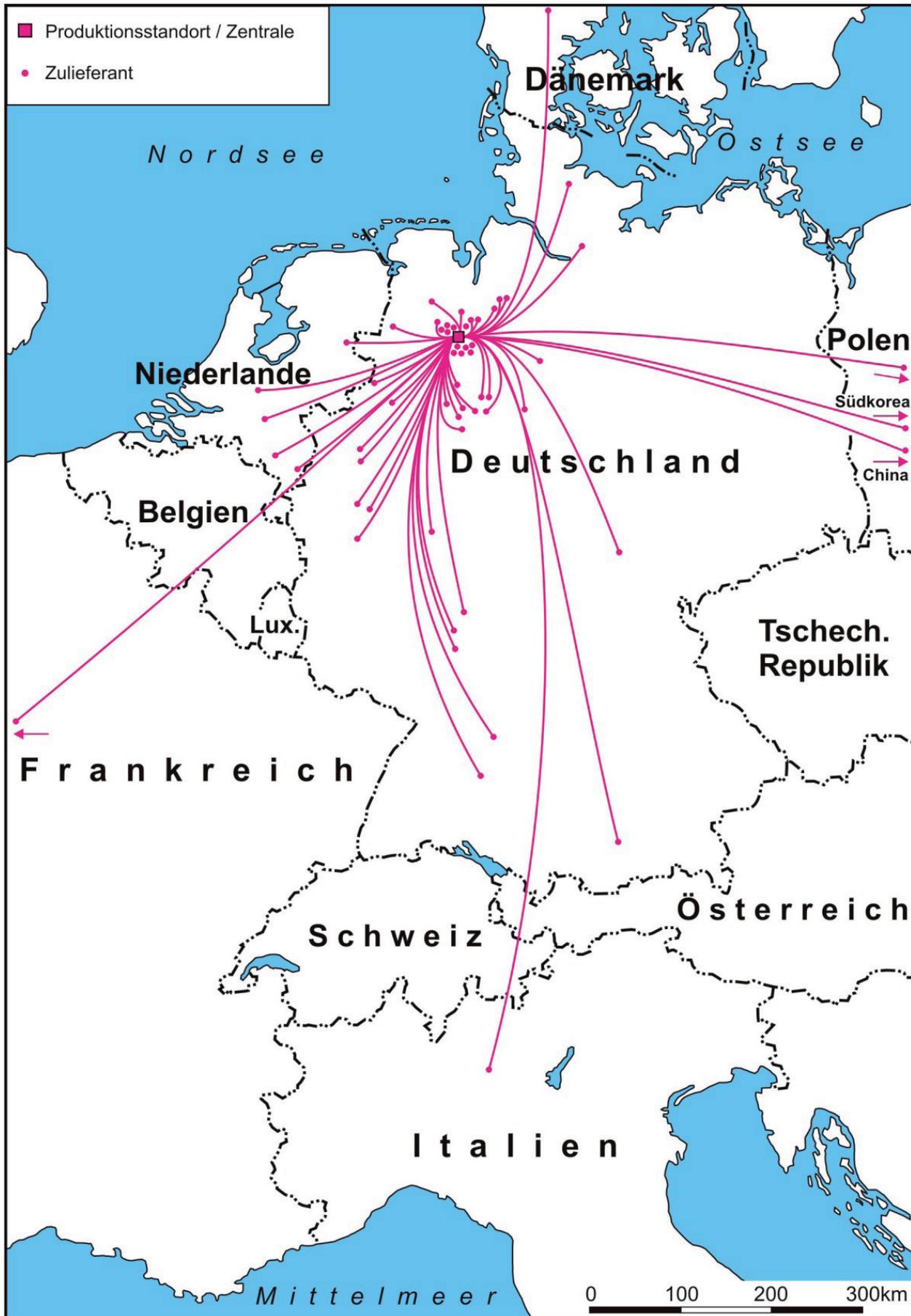
Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

Nähe unabhängiger zu machen, wurde ein Vorrat von Produkten angelegt und „im Ersatzteillager eingelagert“ (G18), man hat quasi einen Sicherheitspuffer eingerichtet. Ein Stillstand in der Produktion würde zu äußerst erheblichen Kosten führen, die unter allen Umständen vermieden werden müssen. Drittens muss bei der Zuliefererwahl das Risiko von Lieferverzögerung seitens der Zulieferer aufgrund von Staus und sonstigen verkehrstechnischen Störungen abgewogen werden. Diese drei Faktoren werden maßgeblich von der „Distanz und der Qualität der Zulieferer“ (G 24) beeinflusst. Frachtkonsolidierungen werden nicht als Möglichkeit wahrgenommen, um die Komplexität in der Beschaffung zu reduzieren. Da 98% der Lieferungen frei Haus sind, bedeutet jeder Wareneingang eine Einzelabwicklung, eine Situation unter der „Frachtkonsolidierungen so nicht zu realisieren (sind)“ (G 24). An dieser Stelle wird zu bedenken gegeben, dass „so eine Änderung (in Richtung Frachtkonsolidierung) sehr professionell anzugehen ist“, dass „die Risiken beachtlich sind, was sich auch daran zeigt, dass Marktteilneh-

mer aus der Automobilindustrie mit der Umsetzung derartiger Vorhaben gescheitert sind“ (G 24).

Auf die Frage, ob räumliche Nähe wichtig ist, wurde der zugegebenermaßen nicht zu erreichende Zustand von „Nähe plus unendliche Flexibilität“ (G 24) als Idealfall dargestellt. Die Komplexität in der Zuliefererbetreuung, die bei Take it Home als „extrem wichtig“ angesehen wird, steige mit zunehmender Entfernung der Zulieferer. Werden internationale Zulieferer eingesetzt, kämen „Sprach- und kulturelle Barrieren“ hinzu und die „Anforderungen an Mitarbeiter steigen“ (G 24). Die abgesenkte Wertschöpfungstiefe hat dazu geführt, dass die Anzahl der Zulieferer gestiegen ist und diese internationaler geworden sind. Diese Entwicklung führte zur Notwendigkeit, die Supportorganisation für die Betreuung internationaler Zulieferer andauernd zu professionalisieren. Als Alternative zum internationalen Sourcing böte sich eine Auswahl nationaler Zulieferer, die ihrerseits international einkaufen, welches zu einer Absenkung der Komplexität für

Abb. 25: *Simply the Best*: Produktionsstandort und Zulieferer



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

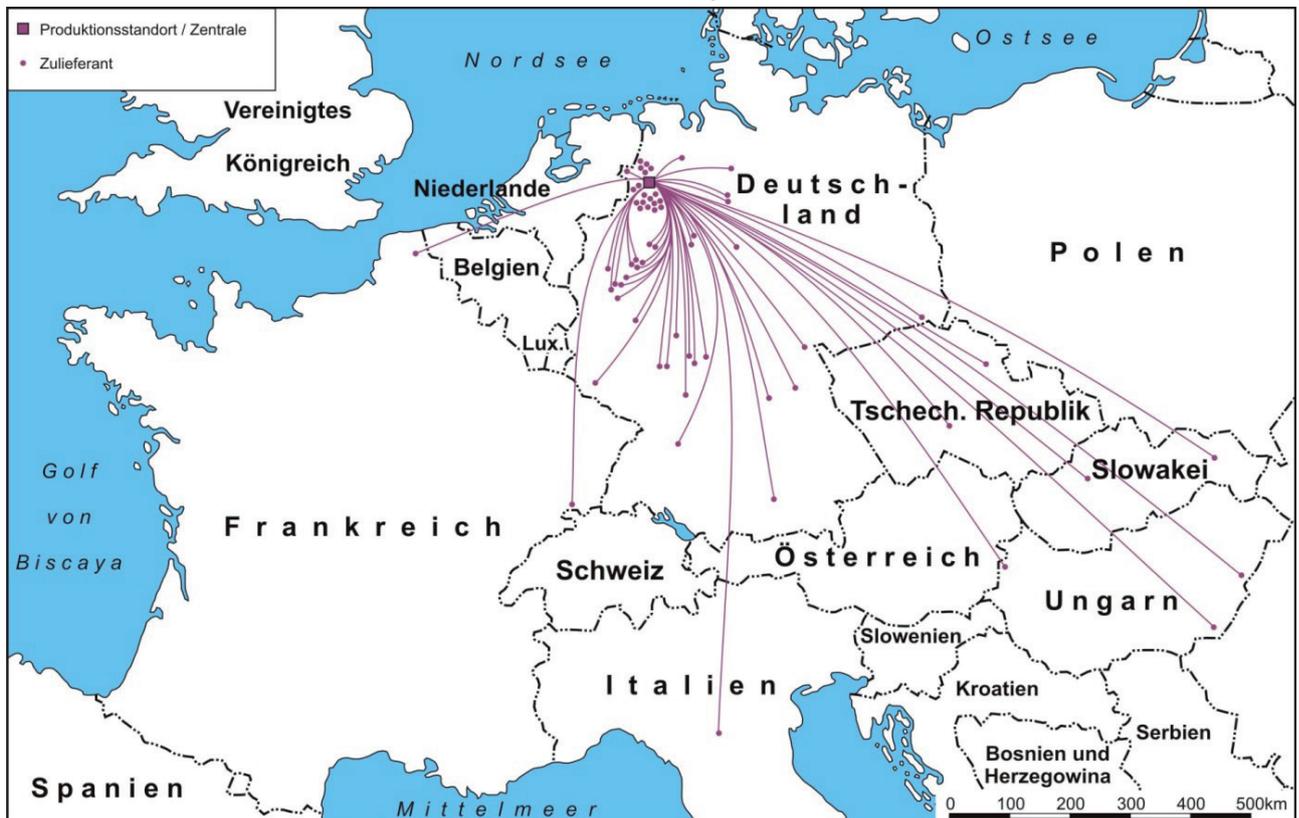
Take it Home und zu einem verstärkten Einkauf von Baugruppen führen würde. Diese Entwicklung ist auch schon zu beobachten, z.B. wurde das Querförderband vom Mähwerk vor geraumer Zeit noch in Einzelteilen gekauft und bei Take it Home montiert – heute wird dies als System gekauft. Der Systemgruppenkauf seinerseits ist eine Alternative zur Produktionsverlagerung ganzer Maschinen. Auch hierfür gibt es schon Beispiele: einfache Schwader und Wender werden in Osteuropa produziert.

Somit finden sich auch bei Take it Home eine starke Agglomeration von Zulieferern in direkter räumlicher Nähe sowie eine hohe Konzentration ebendieser in Norddeutschland (Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen) (vgl. Abb. 26). Aber auch die Bedeutung der osteuropäischen Zulieferer ist in der Abbildung deutlich zu erkennen.

Pump it Up verfügt über einen Produktionsstandort im Oldenburger Münsterland (s. Abt. 27). Der Standort in den USA bekommt fertige Teile aus OM und montiert die Pumpen selbst. Aufgrund der ho-

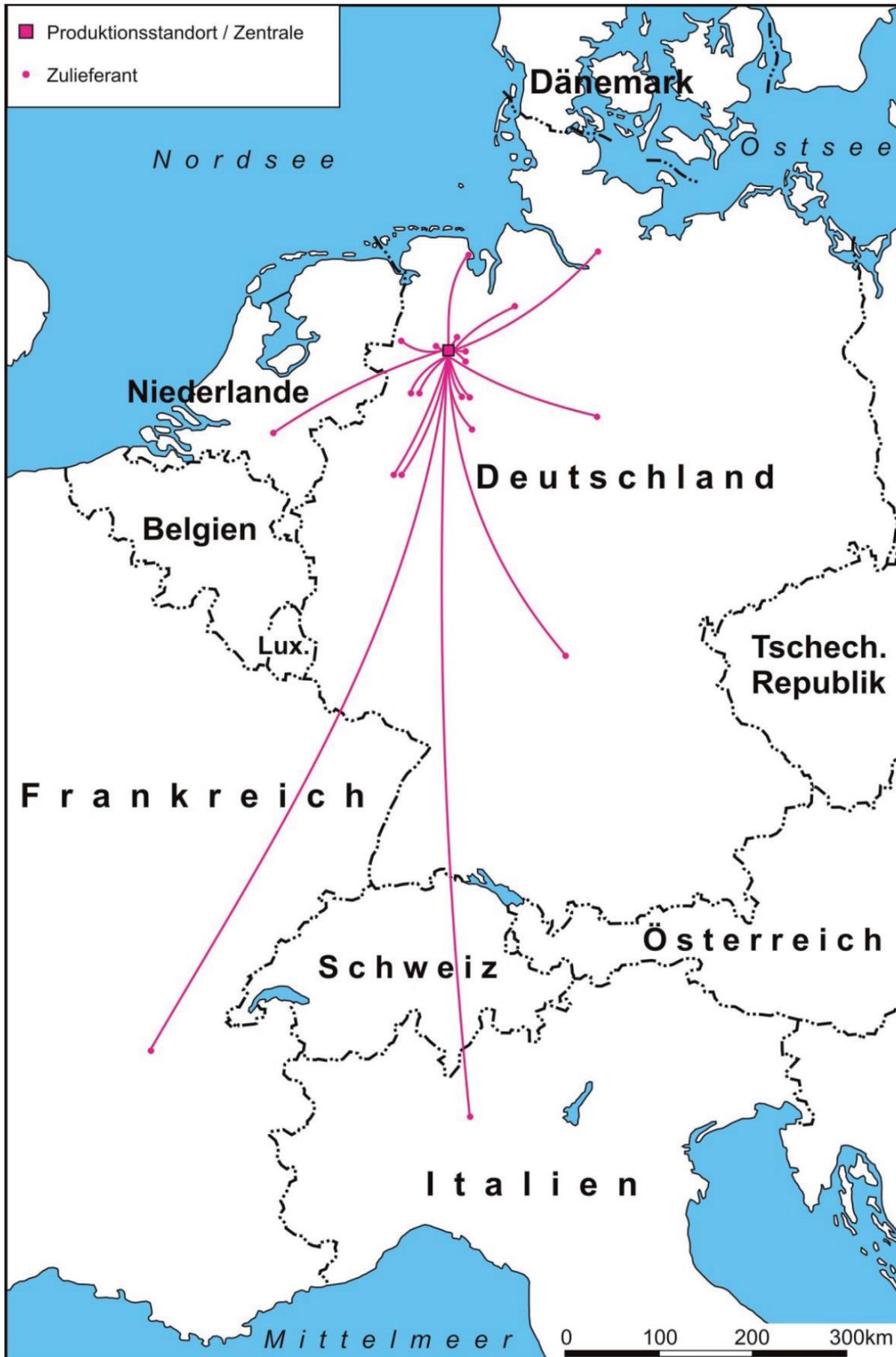
hen Fertigungstiefe des Unternehmens (vgl. 5.1.1.) werden in großem Maße Rohmaterialien (extrem standardisierte bzw. kodifizierbare Produkte) eingekauft, die in ausreichendem Umfang gelagert werden. Die Hauptparameter bei Kaufentscheidungen sind für diese Produkte Preis und Qualität. Parameter wie Flexibilität und Schnelligkeit haben einen nicht so hohen Stellenwert wie bei den vorher beschriebenen Unternehmen, die hochpreisige Module und Systemgruppen benötigen, so dass es sich verbietet, einen hohen Lagerbestand vorzuhalten. Bei diesen Rohmaterialien spielt die Beziehungspflege von Zulieferern keine außerordentlich wichtige Rolle. Nun steht zu vermuten, dass die Zulieferer von Pump it Up global verteilt sind und eine hohe Fluktuation aufweisen – abhängig von den günstigsten Preis-Leistungsofferten. Wie jedoch in Abbildung 28 zu erkennen ist, befindet sich der Großteil der Zulieferer in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, während ein geringer Teil in Westeuropa (Niederlande, Frankreich und Italien) verortet ist. Über einen kurzen Zeitraum hat Pump it Up Stahl aus China bezogen, ist aber aufgrund von Qualitätsproblemen

Abb. 26: Take it Home: Produktionsstandort und Zulieferer



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

Abb. 27: Pump it Up: Produktionsstandort und Zulieferer



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

wieder dazu übergegangen, mit einem renommierten, in Deutschland ansässigen Importeur von Stahlprodukten, zusammenzuarbeiten. Die monetären Vorteile, die der Direktbezug aus China bot, wurden durch Probleme bezüglich Qualität und Abwicklung wieder aufgehoben. Obwohl räumliche Nähe kein Kriterium bei der Zuliefererauswahl ist, hat diese sich quasi aus der Tatsache ergeben, dass man an soliden, langfristigen Beziehungen interessiert ist, da sich so die Qualität des Zukaufproduktes und die Reibungslosigkeit der Einkaufsabwicklung aus Sicht des Unternehmens am besten realisieren lassen.

Die für die Produktion von Güllewagen benötigten Komponenten bei Spread It werden ausschließlich zugekauft, um dann am Firmensitz im südlichen Teil des Oldenburger Münsterlandes montiert zu werden. Die Zukaufteile werden verbunden, dazu werden Metallteile geschnitten und verschweißt, Verkabelungen von Schaltkästen vorgenommen und hydraulische Anbindungen hergestellt. Am Ende dieses Prozesses steht dann ein quasi „maßgeschneidertes“ Produkt. Der monetäre Aufwand für die Montage (Löhne und Gehälter) macht vor allem bei den komplexeren Güllewagenmodellen einen hohen Anteil vom Gesamtwert des Endproduktes aus. Spread It kooperiert im Wesentlichen mit Zulieferern hochkomplexer und spezialisierter Produkte. Dieser Bedarf lässt sich nicht in unmittelbarer Nähe zum Produktionsstandort erfüllen, so dass keine wesentliche Agglomeration von Zulieferern im Oldenburger Münsterland zu erkennen ist (vgl. Abb.28). Hierbei ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass die absolute Anzahl an Zulieferern deutlich geringer ist als bei den vorhergenannten Unternehmen. Die eine Hälfte der Zulieferer des Unternehmens ist in Nordwestdeutschland ansässig und die andere ist im südlichen Teil Deutschlands sowie in Italien und Ungarn lokalisiert.

Die umfangreiche und komplexe Produktpalette von Flour Maker (vgl. Kap. 3.2.2.) bedingt, dass eine Vielzahl von Teilen und Modulen mit zum Teil hohen technischen Anforderungen zugekauft werden muss. Dementsprechend verfügt das Unternehmen über eine Vielzahl von Zulieferern. Von diesen sind die

meisten in direkter Nähe zum Unternehmen ansässig (vgl. Abb. 29). Des Weiteren sind viele Zulieferer in anderen Teilen Norddeutschlands und den Niederlanden beheimatet, während nur ein vergleichsweise geringer Anteil im südlichen Deutschland sowie im europäischen Ausland (Frankreich und Dänemark) vorzufinden ist. Räumliche Nähe spielt bei der Zuliefererwahl von Flour Maker somit eine wichtige Rolle.

5.3 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurden die wertschöpfenden Aktivitäten der untersuchten Fallstudien hinsichtlich ihrer organisatorisch-funktionalen Struktur sowie ihrer räumlichen Organisation vorgestellt. Diese werden im Folgenden zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt.

Ausführlich wurden zunächst die Wertschöpfungsketten für jedes einzelne Unternehmen dargestellt. Bei der Festlegung des ersten Elements der Wertschöpfungskette ging es nicht darum, die Priorität von Technik gegen über dem Vertrieb herauszustellen. Bei allen untersuchten Fallstudien sind sowohl das Bestreben, technische Kompetenz inhouse zu akkumulieren, als auch die Kundenorientierung als äußerst hoch einzustufen. Diese Interdependenz stellt eine wichtige Säule des Erfolgs der betrachteten Unternehmen dar. Vielmehr spiegelt diese Untersuchung an dieser Stelle die Ausprägung wider, wie sich das Unternehmen selbst wahrnimmt – als eher vertriebs- oder technikorientiert. Es geht also um die Auslegung, aus welchem Bereich tendenziell vermehrt Impulse und Ideen stammen. Es zeigt sich, dass jeweils ein Unternehmen aus der Binnen-, der Außenwirtschaft und des Maschinenbaus technik- bzw. vertriebsgetrieben ist. Hieraus lässt sich schließen, dass sowohl technik- als auch vertriebsorientierte Unternehmen in den Industriezweigen Binnenwirtschaft, Außenwirtschaft und Maschinenbau erfolgreich operieren können.

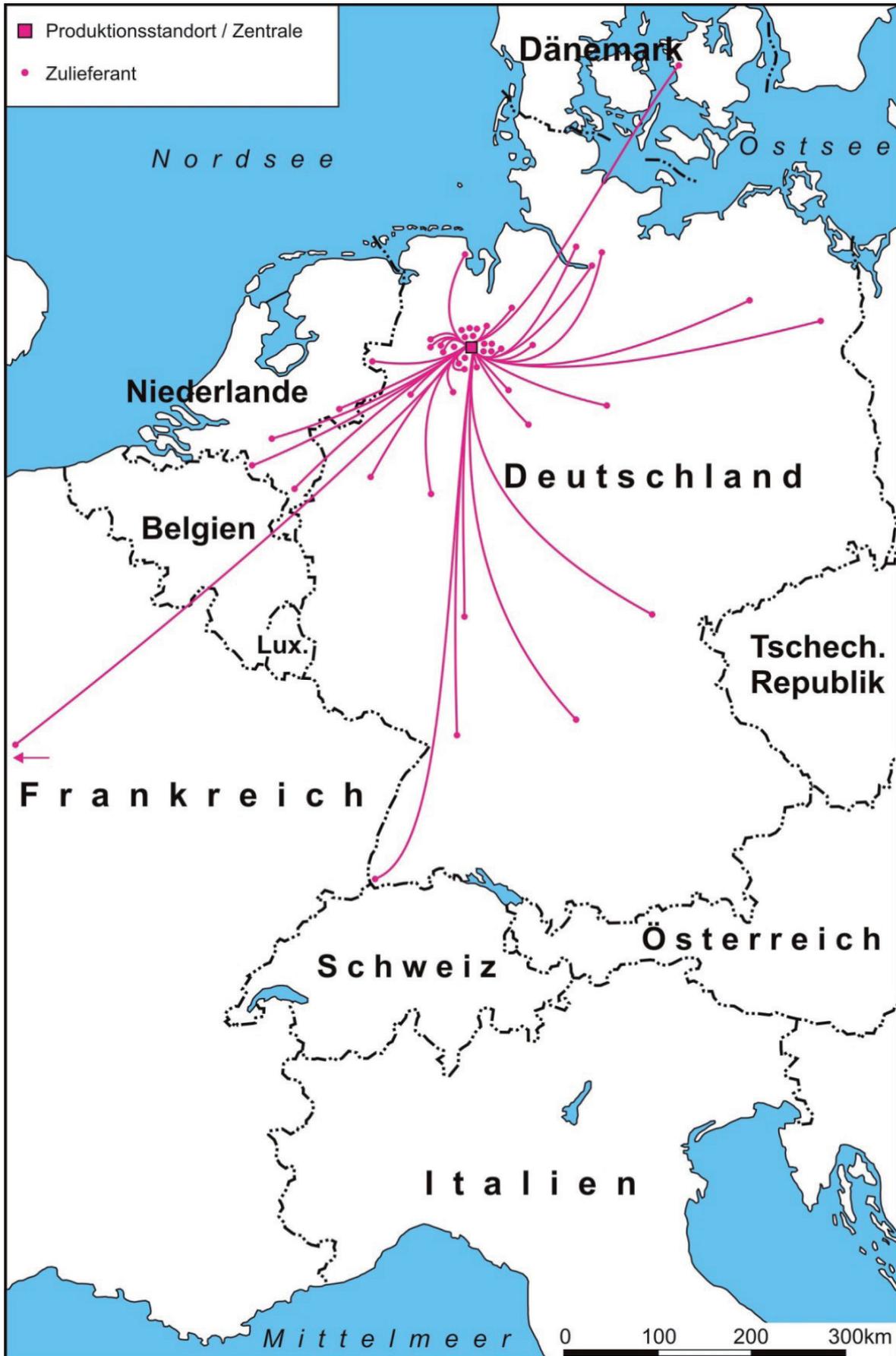
Weiterhin zeigt sich, dass es keine Korrelation zwischen Industriezweig und Fertigungstiefe gibt (Fertigungstiefe Masterclass 0%, Fertigungstiefe Sim-

Abb. 28: Spread It: Produktionsstandort und Zulieferer



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

Abb. 29: Flour Maker: Produktionsstandort und Zulieferer



Quelle: Eigene Erhebung. Kartographie: W. Fangmann

ply the Best 25%). Der Vergleich zwischen diesen Unternehmen ist zulässig, da sie im Bereich Schwein eine sehr große Produktähnlichkeit aufweisen. Take it Home (Grünlanderntemaschinen – Fertigungstiefe 20%) und Spread It (Güllefüßer – Fertigungstiefe 0%) stellen gezogene Maschinen für die Ackerbearbeitung her, beide Unternehmen verfügen jedoch über unterschiedliches spezifisches Know-how, so dass ein direkter Vergleich der Unternehmensstrategien nicht zulässig ist. Auch ein direkter Vergleich der Produkte von Pump it Up (Pumpentechnik) und Flour Maker (Misch- und Mahltechnik) ist nicht erlaubt, jedoch verstehen sich beide Unternehmen als fertigende Maschinenbauunternehmen – und zwar mit sehr deutlichem Unterschied in der Fertigungstiefe (Pump it Up 70%, Flour Maker 20%).

Wie die Untersuchung weiterhin zeigt, lässt die Unterscheidung nach Binnenwirtschaft, Außenwirtschaft und Maschinenbau keinen Rückschluss auf die Größe eines Unternehmens zu; Masterclass und Simply the Best weisen große Ähnlichkeiten in den Bereichen Kundenanforderungen und Produktgestaltung auf, sind jedoch sehr unterschiedlich hinsichtlich ihrer Größe (Masterclass: 2.400 Mitarbeiter, Simply the Best: 150 Mitarbeiter). Ähnliches lässt sich für Take it Home (1.500 Mitarbeiter) und Spread It (92 Mitarbeiter) feststellen (vgl. Tab. 2).

Take it Home ist das einzige der untersuchten Unternehmen, welches es als notwendig betrachtet, eine Variantenstruktur im Vorfeld festzulegen. Diese Tatsache erhöht die Komplexität der unternehmerischen Leistung/Anforderung in hohem Maße. Die finanziellen Nachteile, die sich daraus ergäben, eine in großen Teilen unverkäufliche Variantenstruktur herzustellen, (Umsatzeinbußen plus totes Kapital) wären immens. Vor diesem Hintergrund ist auch die Entscheidung der Gesellschafterfamilie zu sehen, sich an diesem Punkt aktiv in den Entscheidungsfindungsprozess (vgl. 5.1.2.) einzubringen. Die Vorteile dieses langfristigen Planungsprozesses sind dagegen eine längerfristige Produktionsplanung, die es ermöglicht, mit Zulieferern im Vorfeld Produktparameter, Einkaufsvolumen, Liefermodalitäten und Preis zu vereinbaren. Durch dieses Vorgehen lassen

sich Effizienz- und Kostenvorteile generieren. Stellt sich bei Take it Home der langfristige Planungsprozess als äußerst komplex dar, finden selbstverständlich auch in den anderen Unternehmen komplexe Planungsprozesse statt. Die Auftragsvergabe an die Stalleinrichter entwickelt sich zunehmend in Richtung längerer Vorlaufzeiten und zwar in Abhängigkeit davon, dass sich die Kundenstruktur mehr und mehr aus Großinvestoren (Finanzinvestoren und vergleichsweise größere landwirtschaftliche Betriebe) im Vergleich zu früher, wo die Anzahl an Landwirten insgesamt höher war und die Projektgrößen deutlich kleiner (vgl. Kap. 4). Grundsätzlich gilt für alle Unternehmen: je besser die Absatzplanung, desto besser können Ressourcen des Unternehmens allokiert werden, mit positiven Auswirkungen auf das Finanzergebnis.

In direkter Verbindung zur organisatorisch-funktionalen Struktur der Wertschöpfungskette steht für das jeweilige Unternehmen die Auswahl der räumlichen Dimension der jeweiligen wertschöpfenden Aktivitäten. An dieser Stelle gibt es neben deutlichen Unterschieden auch einige Gemeinsamkeiten wie sie sich z.B. an der Wahl der Absatzmärkte, den Strategien zu Marktpenetration und der Organisation der Zulieferernetzwerke zeigen. Wie die Übersicht in Tab. 2 zeigt, sind die internationalen Absatzmärkte von hoher Bedeutung für die Unternehmen der Agrartechnik in Nordwestdeutschland. Das zeigt sich auch darin, dass vier der sechs untersuchten Fallstudien vertraglich geregelte Kooperationen mit internationalen Akteuren eingegangen sind und bei allen der Vertrieb Ziel der Kooperation ist (Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up). Masterclass und Pump it Up haben den Vertrieb mittels 100%iger Tochtergesellschaften organisiert und Simply the Best und Take it Home über unabhängige Vertriebspartner. Für die Unternehmen Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up spielen starke monetäre Anreize für die Vertriebspartner, sowohl in der Form von unabhängigen Unternehmen (Masterclass, Simply the Best, Take it Home), als auch bei festangestellten Mitarbeitern (Masterclass und Pump it Up) eine große Rolle. Bei Spread It und Flour Maker erhalten

Tab. 2: Organisation Wertschöpfungsketten - Unternehmen im Vergleich

	Masterclass	Simply the Best	Take it Home	Spread It	Pump it Up	Flour Maker
Industriezweig	Binnenwirtschaft	Binnenwirtschaft	Außenwirtschaft	Außenwirtschaft	Maschinenbau	Maschinenbau
Produkt	Stallausrüstung (Geflügel und Schwein)	Stallausrüstung (Schwein)	Gründlandertermaschinen	Gülletechnik	Pumpentechnik	Mühlentechnik
Anzahl Mitarbeiter	2400	150	1500	92	360	80
Gesellschafterstruktur	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz	Familienbesitz
Ort der Fertigstellung	beim Kunden zu montieren	beim Kunden zu montieren	Fertiges Produkt	Fertiges Produkt	Fertiges Produkt	beim Kunden zu montieren
Eigene Produktion	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Sämtliche Schritte der Metallverarbeitung	n.a.	Ja	Nein. Schweißarbeiten sind ausgelagert	n.a.	Ja	Ja
Veredlungsprozesse (verzinken, elektrolytpolieren, beizen, beschichten, härten) ausgelagert	n.a.	Ja	Ja	n.a.	Ja	Ja
Erstes Element der Wertschöpfungskette	Vertrieb	F&E, Konstruktion	F&E, Konstruktion	Vertrieb	F&E, Konstruktion	Vertrieb
Bestreben, technische Kompetenz inhouse zu akkumulieren:	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch
Kundenorientierung	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch	Äußerst hoch
Fertigungstiefe (ca. in %)	0	25	20	0	70	20
Entwicklung der Steuerungssoftware ausgelagert	Nein. Kernkompetenz des Unternehmens	Nein. Kernkompetenz des Unternehmens	Nein. Kernkompetenz des Unternehmens			
Auftragsfertigung	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
Verkaufsgebiete	weltweit	50% Umsatz National, 25% Europa, Rest: Südamerika, Japan, Australien, Neu Seeland, China	30- 35% Umsatz national, 65 - 70% Europa, USA, GB, GUS, China, Japan, Südamerika, Nordafrika	Deutschland, Europa	weltweit	Deutschland, Nordeuropa, Osteuropa, Russland, Spanien, Niederlande
Unternehmerische (vertraglich geregelte) Kooperation mit Akteuren im Ausland (außer Kunden und Lieferanten)?	ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Grundsätzlich nein, ein Joint Venture. Projekte in Osteuropa und Russland im Rahmen von Partnerschaften.
Art der Kooperation	Tochtergesellschaften und unabhängige Agenten	Unabhängige Vertriebspartner	Unabhängige Importunternehmen	n.a.	Tochtergesellschaften	n.a.
Monetäre Anreize für Vertrieb	ja, national und international	Ja, national und international	Ja, national (Werksauftragte) und international	Nein, Mitarbeiter mit Festgehalt	Ja, national und international	Festgehalt
After Sales	Montage der Stallanlage - ausgelagert an externe Unternehmen. Betrieb einer Hotline (technischer Support), für den Schadensfall (Mitarbeiter von Masterclass).	Montage wahlweise von Subunternehmern oder eigenen Angestellten. Technischer Support durch Mitarbeiter von Simply the Best.	Kundendienst, der zum Kunden fährt (Mitarbeiter von Take it Home).	Kundendienst, der zum Kunden fährt (Mitarbeiter von Spread It).	Ausgedehntes Netzwerk eigenständiger Servicepartner, die nach außen hin wie Mitarbeiter von Pump it Up auftreten und in ein enges Reporting System eingebunden sind.	Kundendienst, der zum Kunden fährt (Mitarbeiter von Flour Maker).
Welche wertschöpfenden Elemente sind physisch international geschaffen (durch Gründung einer Tochtergesellschaft)	Verkauf, Einkauf, Logistik, After Sale	keine	keine	keine	Verkauf	keine
Agglomeration von Lieferanten am Produktions-/Logistikstandort	ja, deutlich	ja, deutlich	ja, deutlich	sichtbar, jedoch in geringerem Ausmaß	ja, deutlich	ja, deutlich

Quelle: Eigene Erhebung

die Vertriebsmitarbeiter ein Festgehalt, in beiden Unternehmen generieren die Gesellschafter einen Großteil des Gesamtumsatzes.

Masterclass hat als einziges der Unternehmen, zusätzlich zum Vertrieb auch Strukturen vor Ort, d.h. an den Orten des Absatzes, für die Wertschöpfungsaktivitäten Logistik und Einkauf geschaffen. Die übrigen Unternehmen stellen ihre Produkte in Nordwestdeutschland her und versenden die Produkte dann zu den Absatzdestinationen. Simply the Best ist im Begriff, ähnliche Strukturen wie Masterclass aufzubauen. Die räumliche Betrachtung der Zulieferer-Netzwerke insgesamt hat ergeben, dass es eine starke Agglomeration von Zulieferern in direkter räumlicher Nähe bei fünf von sechs Lead

Firmen gibt (bei Spread It war dieser Trend aufgrund der geringeren Anzahl an Zulieferern nicht so deutlich ausgeprägt). Als Gründe hierfür wurden Transportkostenoptimierung, größere Flexibilität und der Wunsch, mit gut bekannten Unternehmen zusammenzuarbeiten, genannt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unternehmen einen Mix aus unterschiedlichen Strategien in den einzelnen Elementen der Wertschöpfungskette wählen. Es schließt sich die Frage an, unter welchen Bedingungen bestimmte strategische Entscheidungen hinsichtlich der Organisation der Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive gewählt werden. Antworten darauf sucht das sich anschließende Kapitel hauptsächlich anhand der empirischen Befunde.

6. Determinanten der Struktur und der räumlichen Anordnung von Wertschöpfungsketten

Die Analyse der Wertschöpfungsketten hinsichtlich ihrer organisatorisch-funktionalen Struktur (vgl. Kap. 5.1.) sowie ihrer räumlichen Dimension (vgl. Kap. 5.2.) folgte in ihren Analyseschritten dem Ziel, relevante Vergleichsdimensionen zu erarbeiten (vgl. Tab. 2). Das nun folgende Kapitel verfolgt das Ziel, herauszustellen, aufgrund welcher Gegebenheiten bestimmte Ausprägungen gewählt wurden bzw. entstanden sind. Dementsprechend beschäftigt sich dieses Kapitel im Kern mit der Frage, welches die Determinanten für Struktur und räumliche Anordnung dieser Wertschöpfungsketten sind.

6.1 Eigenschaften der erstellten Güter

Die Wertschöpfungsketten dieser Unternehmen sind äußerst unterschiedlich organisiert (vgl. Kap. 5.1.). Nachfolgend wird untersucht, ob die Eigenschaften der erstellten Güter der untersuchten Unternehmen einen Einfluss hierauf haben. Der Warenwert der Produkte bezogen auf ihr Volumen liegt bei Take it Home um ein Vielfaches höher als bei Masterclass. Liefert Take it Home eine Hightech-Erntemaschine in einem Container, besitzt dieser eine Container einen hohen monetären Wert. In den vielen Containern dagegen, die bei Masterclass die Logistikzentren verlassen (vgl. 5.2.2.), befinden sich u.a. auch normierte Metall- und Kunststoffteile, so dass der durchschnittliche Warenwert eines Containers für ein Projekt deutlich geringer ausfällt. Somit sind die Transportkosten in Relation zum Warenwert bei Take it Home deutlich geringer, so dass keine großen Kostenvorteile durch eine globale Produktionsanordnung zu realisieren wären. Diese unterschiedlichen Produkteigenschaften und die Produktionsmodi erfordern gänzlich unterschiedliche Produktions-, Logistik- und Zulieferersysteme. Bei Take it Home verlassen verkaufsfertige Hightech-Maschinen für den globalen Vertrieb die einzige Produktionsstätte des Unternehmens am zentralen Standort in Nordwestdeutschland. Bei Masterclass verlässt für ein Stallausrüstungs-Projekt eine Viel-

zahl von Containern einen der fünf weltweiten Logistikstandorte. Ein Vergleich von Masterclass und Take it Home deutet darauf hin, dass der Warenwert der hergestellten Produkte einen Einfluss auf die Produktionsorganisation einer Wertschöpfungskette hat.

Über den Warenwert hinaus wurde jedoch keine weitere Produkteigenschaft gefunden, die deutlich mit einer bestimmten Art von GVC-Organisation in Zusammenhang zu bringen wäre. Ein Vergleich der GVC-Organisation von Masterclass und Simply the Best, die für die Einrichtung von Schweineställen in einigen Bereichen bei völlig unterschiedlicher GVC-Anordnung nahezu austauschbare Güter anbieten, deutet eher darauf hin, dass Produkteigenschaften eine eher untergeordnete Rolle bei der GVC-Organisation darstellen.

6.2 Kernkompetenz der Gesellschafter der Lead Firms

Bei den Unternehmen Simply the Best, Take it Home, Pump it Up und Flour Maker liegt die Kernkompetenz der Gründer im technischen bzw. ingenieurwissenschaftlichen Bereich – aus diesem Grund werden sie nachfolgend „Techniker“ genannt. Außer bei Flour Maker sehen die Techniker die treibende Primäraktivität ihrer Wertschöpfungskette im Bereich Konstruktion, Technik, Engineering; sie nehmen sich in ihrem unternehmerischen Denken als eher technikgetrieben wahr, wohingegen Flour Maker sich als eher vertriebsgetrieben sieht.

Masterclass und Spread It werden von vornehmlich kaufmännisch geprägten Unternehmern geleitet – sie werden nachfolgend „Kaufleute“ genannt. Die Kaufleute betrachten wesensgemäß den Vertrieb als treibende Primäraktivität. An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass die Techniker über umfassendes Know-how in kaufmännischen Belangen und die Kaufleute über ein umfassendes techni-

sches Know-how verfügen. Dennoch lässt sich eine deutliche Pfadabhängigkeit im Zusammenhang mit der jeweiligen Kernkompetenz nachweisen: Die Fertigungstiefen der Techniker-Gruppe (Flour Maker: 20%, Take it Home: 20%, Simply the Best: 25% und Pump it Up: 70%) sind deutlich höher als die der Kaufleute (Masterclass und Spread It – jeweils 0%). Die Kaufleute verzichten sogar völlig auf eigene Produktion und kaufen alle Elemente und Teile zu. Interessant ist an dieser Stelle, dass je ein Stallausstattungsunternehmen in der Gruppe der Kaufleute und der Techniker vertreten ist. Das wird als Hinweis dafür gedeutet, dass die Nutzbarmachung der eigenen Kernkompetenzen sich in einer bestimmten Organisationsform der Wertschöpfungskette ausdrückt und für die Wahl der Unternehmensstrategien wesentlich ist, wozu auch die Wahl des gewünschten Grades an Fertigungstiefe zählt (PORTER 1980; PRAHALAD 1993).

Spread It verzichtet gänzlich auf das Wertschöpfungselement Produktion, vielmehr sieht man die vorhandenen Ressourcen effektiver im Bereich Produktentwicklung und Vertrieb, aber nicht in eigener Produktion eingesetzt. Man möchte zunächst weiterhin „von den Vorteilen der Spezialisierung“ (G 36) profitieren. Die Wahl der Fertigungstiefe folgte der Spezialisierung auf die Kernkompetenz Vertrieb. Spread It verortet die strategische Frage nach der Fertigungstiefe in einem Spannungsfeld. Dabei geht es einerseits um die Frage nach einer möglichen Reduzierung der Herstellungs- bzw. Montagekomplexität durch Eigenproduktion und damit weitergehend um die Frage, ob durch Eigenproduktion auch tatsächlich eine Kostenreduktion zu erzielen ist. Andererseits überlegt man, ob die Spezialisierung auf die Kernkompetenzen Montage und Vertrieb nicht doch langfristig bessere finanzielle Ergebnisse bringt. Die Wahl der Fertigungstiefe folgt hier eindeutig der Beurteilung der Ressourcen des Unternehmens und des Ausmaßes der Einkommenseffekte, die sich mit der Nutzbarmachung eben dieser Ressourcen erzielen lassen. Spread It stellt sich der Frage nach Make or Buy gelegentlich, was vielleicht auch der Unternehmenshistorie als Handwerksunternehmen geschuldet ist, jedoch scheint es so, als

ob sich dort auch zukünftig die Vorteile der Spezialisierung durchsetzen werden. Ein anderer Grund, warum bei Spread It gelegentlich Überlegungen über eine eigene Produktion angestellt werden, liegt in der Organisation des Zulieferernetzwerkes. Bisweilen beäugt man die bestehenden Abhängigkeiten als kritisch – jedoch gab es bisher keine ernsthaften Anlässe dafür. Bei Take it Home haben Überlegungen zur eigenen Produktion eine hohe strategische Bedeutung, wenn es darum geht, Abhängigkeiten von Zulieferern reduzieren zu wollen, z.B. bei Getrieben, die weltweit nur durch einige wenige Anbieter hergestellt werden. Bei Masterclass käme die Idee, selber produzieren zu wollen, wohl einer „Kulturrevolution“ gleich und ist kaum zu erwarten. Simply the Best als direkter Wettbewerber im Bereich Schwein sieht im Kontrast zu Masterclass einen seiner wesentlichen Wettbewerbsvorteile in der Tatsache, dass relevante Module selbst hergestellt werden. Simply the Best hat nämlich die Erfahrung gemacht, mit eigener Produktion wesentlich schneller auf Kundenanforderungen reagieren zu können.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich die Nutzbarmachung der eigenen Kernkompetenzen deutlich in der Festlegung der Fertigungstiefe der untersuchten Unternehmen niederschlägt. Die Unternehmen finden dabei jeweils eigene und unterschiedliche Antworten auf die Fragen, mit welcher Produktionsanordnung Kundenanforderungen bestmöglich und effektiv erfüllt werden können. Masterclass z.B. sieht in einer gegen Null tendierenden Fertigungstiefe eine hohe Flexibilität für das Unternehmen, während Simply the Best völlig konträr zu Masterclass gerade in der eigenen Produktion ein Höchstmaß an Flexibilität erachtet.

6.3 Das Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Optimierung finanzieller bzw. personeller Ressourcen

In dem nun folgenden Kapitel werden die Innovationsprozesse, die Vertriebsorganisation und die Organisation der Zulieferernetzwerke der untersuchten Unternehmen analysiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes, dass einer-

seits eine bestmögliche Kundenorientierung sowie andererseits ein möglichst effektiver Umgang mit finanziellen und personellen Ressourcen geleistet werden muss.

6.3.1 Innovationsprozesse

Eines der vorrangigen Ziele eines am Gewinn orientierten Unternehmens ist es, marktfähige Produkte bzw. Dienstleistungen zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten. Dies erfordert beständige Innovationen (MEFFERT 1999). Voraussetzung hierfür ist ein außerordentlich gutes Verständnis der Kundenbedürfnisse (Porter 1985). Um dieser Untersuchung genügend Tiefe zu geben, wurde an den Beginn jeder Fallstudie die Erforschung der Kundenbedürfnisse gestellt. Eine detaillierte Befragung der Kunden der Lead Firms konnte im Fall von Masterclass realisiert werden. Für die übrigen Fallstudien wurde das Verständnis der Kundenbedürfnisse aus den Gesprächen mit den Interviewpartnern der Lead Firm abgeleitet. Folgende Erkenntnisse ergaben sich aus der Masterclass Kundenbefragung:²³

Die Kunden von Masterclass sind vor allem landwirtschaftliche Betriebe und größere, vertikal integrierte Unternehmen der Fleisch- und Eierproduktion. Masterclass definiert sich als Hersteller von Produkten, die den Kunden in die Lage versetzen, gewinnbringend tierische Nahrungsmittel zu erzeugen. Dies ist dann möglich, wenn die Produkte die Automatisierung in den Stallungen optimieren und insgesamt ein kostengünstiges Management der Stallanlage begünstigen.

Zur Stalleinrichtung im Bereich Schwein gehören grundsätzlich Buchten (zur Aufstallung, Wartehaltung), die Fütterungsanlage und ein Klimakonzept, wobei Lüftung und Heizung per Computer gesteuert werden. Bei Stalleinrichtungen für die Eierproduktion hat der Kunde eine große Auswahl über die Grundausstattung bis hin zu vielen Sonderausstattungs-elementen wie z.B. Kotbandtrocknung, Systemsteuerungen für Klima, gesteuerte Eierführung

²³ Jeweils ein Kunde aus dem Bereich Schwein bzw. Legehennen

oder vollautomatische Eierabsammlung. Ein Stall-einrichtungsprojekt durchläuft üblicherweise folgende Schritte:

1. Planung der Anlage (Grundriss, Aufzeichnung des unterirdischen Güllesystems und der ebenerdigen Stalleinrichtung). Der Plan dient als Vorlage für Maurer- und Betonarbeiten.
2. Kostenvoranschlagserstellung, Verhandlungsphase.
3. Das Gebäude wird errichtet (vom Kunden).
4. Montage vor Ort anhand von den Plänen, die von Masterclass erstellt wird
5. en; entweder durch Montageteams des Kunden oder durch von Masterclass beschäftigte Montageteams.
6. Abnahme des Stalls vom Amtstierarzt.
7. Bestätigung des Kunden an Masterclass, dass die Anlage fertiggestellt ist, als Grundlage für die Buchhaltung zur Rechnungserstellung.
8. Inbetriebnahme des Stalls (ohne Teilnahme von Masterclass).
9. Regulierung von evtl. Schäden oder Reklamationen.

Als Ergebnis dieser Befragung stellte sich heraus, dass aus Sicht der Abnehmer „Verlässlichkeit“ von besonderer Bedeutung ist. Das Vertrauen, dass alle Bereiche der Stalleinrichtung funktionieren und auftretende Probleme schnell gelöst werden können, ist für den Kunden unabdingbar. Denn ein Ausfall der Technik in Form einer ausfallenden Wasser- oder Futtermittelversorgung oder einer ausfallenden Lüftungs- oder Heizungsanlage kann einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden nach sich ziehen und das Tierwohl und Tierleben gefährden. Die befragten Kunden agieren mit dem sicheren Gefühl, im Notfall einen Durchgriff bis hin zur Gesellschafterebene von Masterclass herstellen zu können.²⁴ Auch ist es für sie wichtig, dass die Regelung der Kommunikationswege so gestaltet ist, dass ein zentraler An-

²⁴ Die befragten Kunden (Unternehmen) haben ihren Sitz in unmittelbarer Nähe zu Masterclass und sind dort persönlich bekannt. Aus diesem Grund können sie den Kontakt zur Gesellschafterebene entweder direkt oder indirekt herstellen. Die Studie trifft keine Aussage dazu, ob alle Kunden einen Kontakt zur Gesellschafterebene herstellen können.

sprechpartner zur Verfügung steht. Das Vertrauen in technische Parameter (wie z.B. die Langlebigkeit der Metallteile) ist ebenfalls von hoher Bedeutung. Metallteile, die mit Exkrementen in Kontakt treten, sind beispielsweise besonders korrosionsanfällig. Masterclass bietet hier verschiedene Qualitätsstandards (z.B. hinsichtlich Stahlqualität, Art der Oberflächenbehandlung) an, aus denen der Kunde auswählen kann. Im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung hat die einfache Bedienbarkeit der Anlagen die absolut oberste Priorität, da diese häufig von Personen mit wenig technischem Sachverstand betrieben werden. Zu Problemen kommt es aus Kundensicht, wenn neue Produktideen nicht technisch ausgereift sind. In ihrer Wahrnehmung passiert dies, wenn Ingenieure über zu wenig Fachwissen im Bereich der Tierproduktion verfügen. Insgesamt wird bei den technischen Parametern und den Projektabwicklungsparametern wenig Differenzierungspotential zu Mitbewerbern gesehen. Diese können gleichwertige Produkte in einem gleichwertigen Kosten-Nutzen-Verhältnis anbieten und die Preisgestaltung wird somit vom Wettbewerb vorgegeben. Die logistische Leistung von Masterclass wird als wichtiger Parameter des Produktes bzw. der Dienstleistung beschrieben, da Lieferengpässe bei kritischen Produktgruppen den Ablauf auf der Baustelle massiv behindern würden.

Nachdem nun ein Verständnis für die Kundenbedürfnisse gelegt wurde, wird nachfolgend dargestellt, mit welchen Innovationsstrategien Masterclass auf diese Bedürfnisse reagiert: Masterclass und Simply the Best als Unternehmen der Binnenwirtschaft bedienen die gleichen Kundensegmente im Bereich Schwein, so dass die gewählten Strategien von Masterclass und Simply the Best nachfolgend zueinander in Kontext gebracht und verglichen werden. Im Anschluss daran werden die Innovationsstrategien der Unternehmen der Außenwirtschaft und des Maschinenbaus diskutiert.

Im Bereich Produktportfolio, Innovation bzw. Forschung und Entwicklung ist es für Masterclass und Simply the Best wichtig, dem Markt beständig innovative Produkte anzubieten (MEFFERT 1999);

Aktivitäten zur Forschung und Entwicklung sind für beide Unternehmen von strategischer Bedeutung. Hierzu setzen sie wissenschaftliche Erkenntnisse in neue, praxistaugliche Produkte um.

Bei Masterclass gibt es Projektteams zu unterschiedlichen Themen (z.B. Klima). Zu einigen Themen arbeiten sogar konkurrierende Abteilungen an den gleichen Projekten, wobei dann die besseren Vorschläge umgesetzt werden. Durch diesen internen Wettbewerb wird kontinuierliche Innovation, die als Tagesgeschäft gesehen wird, befördert. Die Aufgabe der Produktmanager besteht darin, die Differenzierung der eigenen Produkte (Produktparameter, Preis) zum Wettbewerb vorzunehmen und den Verkauf hierüber zu informieren, so dass dieser die eigenen Produktvorteile in Relation zum Wettbewerb beim Kunden kommunizieren kann. Des Weiteren gehört es zu den wesentlichen Aufgaben der Produktmanager, in direkter Zusammenarbeit mit dem Verkauf, Vorschläge zur Produktentwicklung zu realisieren (marktorientierter Innovationsansatz). Ein kontinuierlicher Ideenfluss vom Verkauf an den Bereich Produktmanagement – quasi als Auftrag zur Umsetzung ist hierzu notwendig. Verkäufer und Kunden entwickeln das Stalleinrichtungsprojekt, wobei die Anpassung an spezielle Kundenwünsche von den Produktmanagern realisiert und als Tagesgeschäft angesehen wird. Der Großteil der Arbeit zur Forschung und Entwicklung ergibt sich sowohl bei Masterclass als auch bei Simply the Best als Reaktion auf Kundenbedürfnisse (Anpassungskonstruktion) (PORTER 2011, S. 74), und hier vor allem in den technisch anspruchsvolleren Warengruppen. Teilweise entwickeln sich aus Anpassungskonstruktionen Serienmodelle und führen zu Innovationen für das Unternehmen insgesamt. Es mangelt an dieser Stelle nicht an Ideen, vielmehr besteht die Herausforderung darin, die Ressourcen im Bereich Produktentwicklung optimal zu allokalieren und die Innovationsprozesse zu managen. Neben der Anpassungskonstruktion gibt es auch langfristige, visiongetriebene Produktentwicklungen. Fragen nach der langfristigen Entwicklung der Tierproduktion im Allgemeinen und damit verbundene Anforderungen an Tierhaltungssysteme stehen hierbei im Mittel-

punkt. Diese Projekte spielen im Tagesgeschäft der Abteilung jedoch keine Rolle und sind meist direkt der Unternehmensleitung bzw. den Gesellschaftern von Masterclass zugeordnet.

Wichtige Interaktionspartner im Innovationsprozess sind mittlerweile die Tochtergesellschaften geworden, denen viel Freiheit in ihren Aktivitäten für Forschung und Entwicklung zugestanden wird, die jedoch gleichzeitig einer detaillierten Informationspflicht unterliegen. In der früheren Unternehmensgeschichte wurde die Prioritätensetzung hinsichtlich der Umsetzungschancen neuer Ideen stark von der räumlichen Nähe der Verkäufer zur Zentrale und deren Durchsetzungskraft beeinflusst. Dieses System wurde inzwischen zugunsten eines Systems geändert, in dem bewusst gesetzte Prioritäten die Innovationsschwerpunkte bestimmen, um der stärker gewordenen globalen Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten und damit den Bedürfnissen der Kunden (und Mitarbeiter) in großer räumlicher Entfernung gerecht zu werden. Das Setzen von Prioritäten ist sukzessive ein wichtiges Element eines kontinuierlichen Innovationsprozesses geworden. Ziel der Umorganisation - hin zu gesteuerter Innovation - ist auch die Erhöhung der Transparenz über Neuentwicklungen innerhalb des weltweit agierenden Konzerns, was dann zu verbesserter Kommunikation im gesamten Produktionssystem führt. Für die Mitarbeiter, die in großer räumlicher Distanz zur Zentrale im Oldenburger Münsterland arbeiten, ist es weiterhin motivierend zu wissen, dass ihre Vorschläge für Produktinnovation unternehmensöffentlich in eine offizielle „To-do-Liste“ aufgenommen werden und quasi nicht „untergehen“. Dieser gesteuerte Innovationsprozess umfasst Konzeptidee, Design, Prototyp, Erstellung eines Pflichtenhefts, Erstellung eines Phasenplans, Pilotphase, Anwendung von Projektmanagement-Werkzeugen und Markteinführung. Innovation wird durch den bewusst angestrebten Wettbewerb zwischen Teams innerhalb des Unternehmens inklusive seiner Tochtergesellschaften gefördert und gefordert. Obendrein wird Wettbewerb auch außerhalb der Grenzen des Unternehmens in Form des „Cherrypickings“ zugelassen. In begrenztem Umfang können Agenten

also bei der Konkurrenz kaufen, wenn sie dadurch Wettbewerbsvorteile realisieren. Bei Masterclass ringen in einigen Fällen mehrere Abteilungen im Unternehmen sowie strategisch verbundene Zulieferer um die effektivsten Lösungen. So soll hier der Wettbewerb zwischen Abteilungen und Zulieferer zu der technisch optimalen Lösung führen.

Bei Simply the Best hingegen haben strategische Partnerschaften zu Zulieferern nicht den Stellenwert wie bei Masterclass. Im Innovationsprozess wird bei Simply the Best die mittelständische Struktur hinsichtlich Größe und Organisation mit enger Verzahnung von Gesellschaftern, Geschäftsführern und Vertrieb als Vorteil angesehen, da die kurzen Entscheidungswege Innovationen beschleunigen. Als Beispiel wurde der Fall angeführt, dass der technologieorientierte, geschäftsführende Gesellschafter bei einem Vertriebsgespräch von einer bestimmten Anforderung erfuhr. Der Geschäftsführer sah nicht nur die Sinnhaftigkeit in dieser Anforderung, sondern auch das Potential zur generellen Produktverbesserung, weswegen er sich persönlich für eine Lösung einsetzte. In der Folge generierte die Abteilung für Forschung und Entwicklung einen Vorschlag, welcher dem Kunden zeitnah angeboten werden konnte und gleichzeitig eine grundsätzliche Produktinnovation für die Produktpalette des Unternehmens darstellte, die dann umgehend umgesetzt werden konnte.

Festzuhalten bleibt, dass die gewählten Strategien zur Entfaltung von Innovationen bei Masterclass und Simply the Best unterschiedlich sind. Für den Bereich Produktportfolio, Innovation bzw. Forschung und Entwicklung lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die sich deutlich hinsichtlich Größe, Organisation und Kernkompetenzen unterscheiden, mit entsprechend angepassten Strategien hinsichtlich ihrer Anforderungen vergleichbare Kundensegmente erfolgreich bedienen können (PORTER 1980; PRAHALAD 1993).

Die beiden Unternehmen der Außenwirtschaft, Take it Home und Spread It, unterscheiden sich ebenfalls sehr hinsichtlich ihrer Größe. Take it Home, neben

Masterclass das zweite große Unternehmen dieser Untersuchung, verfügt, ebenso wie Masterclass, über einen sehr strukturierten Innovationsprozess: Da Take it Home kein sogenannter „Full Liner“ ist, der alle Landmaschinen inklusive Traktoren herstellt, sondern die Nische des Grünlanderntebereichs besetzt, sieht man die unternehmerische Herausforderung darin, die globale Technologieführerschaft in diesem Segment zu erhalten. Der Produktlebenszyklus von Grünlanderntemaschinen beträgt sechs bis zehn Jahre, mit mindestens einem Redesign. Grundsätzlich bedeutet Innovation bei Take it Home, dem im Fokus stehenden Kundennutzen gerecht zu werden. Häufig muss im Rahmen der Produktentwicklung dem Spannungsfeld Stabilität einerseits und Kosten andererseits Rechnung getragen werden. Stabilität bezieht sich an dieser Stelle auf den Einsatz stabiler Materialien sowie auf die Quantität des eingesetzten Materials. Schließlich ist nicht alles, was technisch möglich ist und den Kunden begeistern könnte, immer umsetzbar, denn ein zu hoher Materialeinsatz macht die Maschinen u.U. zu schwer für die Straße und bestimmte technische Errungenschaften sind beispielsweise nicht zu einem akzeptablen Kosten-Nutzen-Verhältnis einzusetzen, so dass (zunächst) darauf verzichtet werden muss.

Zwecks Entwicklung von Ideen gibt es verschiedene „Informationsbeschaffer“: Take it Home nutzt „Querdenker“ und „Erfinder“. Dies können auch Landwirte sein, für die es bei guten Ideen ein entsprechendes Entgelt gibt. Um die Innovationsprozesse zu steuern und den immensen Herausforderungen ein strukturiertes Vorgehen entgegen setzen zu können, wurde der PEP (Produktentwicklungsprozess) entwickelt und dieser umfasst folgende Schritte:

1. Identifikation von Produktchancen (z.B. vor 15 Jahren die Frage nach dem Zweck selbstfahrender Mähwerke),
2. Definitionsphase (Erstellung eines Pflichtenheftes, Zielkosten),
3. Konzeptphase (konstruieren, skizzieren),
4. Entwicklungsphase (Prototypenbau, Testphase),
5. Null Serie (stückzahlenbegrenzte Produktion, z.B. 20 Testgeräte),

6. Serienphase,
7. Anpassungen, Baujahresänderungen, Wirtschaftlichkeitsanalysen,
8. Überlegungen in Hinsicht auf einen Zuliefererwechsel.

Innerhalb des PEP wurde eine eigene Gruppe „Projektleitung“ eingerichtet, die u.a. für die „Terminjagd“ und Moderation verantwortlich ist.

Für Spread It als zweitem Unternehmen der Außenwirtschaft mit starker Ausrichtung auf den Vertrieb bedeutet Innovation, die Kundenwünsche zu verstehen und Lösungen anzubieten. Die Zulieferer spielen im Innovationsprozess eine große Rolle, da Spread It keine Ressourcen in eigener Produktion bindet. Dies führt dazu, dass sich Spread It am Markt bei den innovativsten Zulieferern die besten Zukaufteile beschafft und so den Kunden immer qualitätsvolle Produkte auf neuestem Innovationstand anbieten kann.

Auch beim Maschinenbauunternehmen Pump it Up geht es darum, die Position des globalen Marktführers im Bereich Drehkolbenpumpen und Schneidwerke zu erhalten. Hierzu wird es als notwendig angesehen, die Position des Technologieführers zu bewahren. Um die Absatzmärkte zu vergrößern, wird diese Technologieführerschaft nicht nur im ursprünglichen Kerngeschäft (Gülletechnologie) platziert, sondern es wurden aktiv neue Industriezweige besetzt, bei denen der Einsatz von Produkten des Unternehmens Pump it Up sinnvoll ist. Als Beispiel seien hier „Cut & Pump“-Systeme für Schlachtereien angeführt. Die Unternehmenskompetenz, Teile (in diesem Fall Schlachtabfälle) zu schneiden, diese mit Wasser zu versetzen und dann abzupumpen, konnte bei Schlachtereien erfolgreich eingeführt werden. Um in allen Produktsegmenten kontinuierlich Innovationen anbieten zu können, wird dem Bereich Forschung und Entwicklung innerhalb der Wertschöpfungskette eine immens große Bedeutung zugemessen. Diese Bedeutung kann man auch an der Personalausstattung der Konstruktionsabteilung ablesen: von der gesamten, ca. 400 Mitarbeiter umfassenden Belegschaft entfallen 50 bis 60 Mitarbeiter auf den Bereich Konstruktion. Hier-

von sind ca. 20 Mitarbeiter Ingenieure, jeweils zehn arbeiten als Techniker und technische Zeichner, die übrigen Mitarbeiter sind für administrative Aufgaben im Konstruktionsbereich verantwortlich. Pump it Up unterscheidet zwischen drei Arten von Innovationen. Zunächst sind da „echte Innovationen - dies sind tatsächliche technische Neuheiten, welche auf das kreative Potential der Konstrukteure zurückgehen - die Ideen hierzu entstammen oft aus sogenannten Träumereien, wie sie z.B. beim Fahrradfahren und auf Partys entstehen“ (G 33). Des Weiteren gibt es auch bei Pump it Up die sog. Anpassungskonstruktion, die sich mit den Produktmodifikationen, die der Kunde wünscht, beschäftigt. Dies kann z.B. eine bessere Einsatzmöglichkeit für bestimmte Anwendungen oder auch die Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Produkte sein. An dritter Stelle steht die Entwicklung von komplett neuen Produkten aus bestehenden technischen Zusammenhängen wie z.B. die bodenschonende, streifenförmige Bodenbearbeitung - mit und ohne Gülleunterfußdüngung. Dabei wird ein optimaler Wurzelraum durch streifenförmige Lockerung des Bodens geschaffen - ohne Pflug und ohne vorherige Beseitigung der Pflanzenreste einer Zwischenfrucht oder des Stroh der Vorfrucht.

Für die Drehkolbenpumpe ist mittlerweile das Ursprungspatent ausgelaufen. Um einen gewissen Grad an Kopierschutz wiederzuerlangen, konnte aber für die dazugehörige Gleitringdichtung ein Patent erlangt werden. Der beste Kopierschutz wird jedoch in der technischen Komplexität der Beschichtung der Drehkolben in Form einer Gummierung gesehen. Für den Produktions- bzw. Konstruktionsprozess der Gummierung benötigt der Zulieferer als Werkzeug eine Vulkanisierform, deren Anschaffung mit hohen Investitionskosten verbunden ist. In einem hochspezialisierten Verfahren werden Elastomere durch Pressen, Druck- und Backprozesse ca. 1cm dick auf den Drehkolben aufgetragen. Hier ist eine intensive Beziehung zum Zulieferer wegen der aufwendigen Kommunikation über die technischen Parameter des Produktionsprozesses notwendig. Bei der Herstellung der Gleitringdichtungen werden keramische Schichten auf Stahl aufgetragen, um

gleitende Oberflächen zu erzielen, welche dann einen guten Verschleiß- und Korrosionsschutz bieten. Für Flour Maker geht es darum, in einem Marktumfeld mit starker Konkurrenz die Position des Qualitätsführers zu behaupten, da die Produkte des Unternehmens im Hochpreissegment angesiedelt sind. Aus diesem Grund ist der Bereich Konstruktion, Technik bzw. Engineering von hoher strategischer Bedeutung. Hier werden technische Lösungen und Konzepte für die Kundschaft erarbeitet und erstellt. Es arbeiten festangestellte Techniker und Ingenieure an CAD-gestützten Planungs- und Konstruktionsarbeitsplätzen. Einzelprojekte werden gelegentlich an Studenten zur Bearbeitung abgegeben, wobei die Studenten gleichzeitig darüber ihre Abschlussarbeit schreiben können. Eine Übersicht zu den Innovationsstrategien findet sich in Tab. 3.

6.3.2 Markt- und Marketingstrategien

Nachfolgend wird analysiert, mit welchen Markt- und Marketingstrategien die Unternehmen auf das Spannungsfeld Kundenorientierung einerseits, sowie einem effizienten Einsatz von finanziellen bzw. personellen Ressourcen andererseits reagieren. Ein besonderer Fokus dieser Untersuchung liegt auf den Bedingungen, die Einfluss auf die Organisation des Vertriebs ausüben. Es zeigt sich, dass die Unternehmen unterschiedliche Formen von Vertriebsorganisation für die globale Marktbearbeitung anwenden, die vom Eigenvertrieb bis zum Einsatz von Importeuren und Tochterfirmen reichen. Auch lässt sich innerhalb der einzelnen Unternehmen eine Mischung von verschiedenen Formen finden. Zunächst wird untersucht, unter welchen Bedingungen Unternehmen den Vertrieb mit festangestellten Mitarbeitern organisieren.

6.3.2.1 Eigenvertrieb

Unter Eigenvertrieb wird in dieser Untersuchung die Situation verstanden, in der das Unternehmen den Vertrieb mit festangestellten Mitarbeitern praktiziert, deren Entlohnung hauptsächlich per Festgehalt stattfindet.

Tab. 3: Innovationsstrategien der Lead Firms

	Innovationsprozesse	Auswirkung auf die GVC Struktur
Masterclass	Anpassungskonstruktion, Input aus Tochtergesellschaften, strukturierter/gesteuerter Innovationsprozess mit globaler Perspektive	Intensive Verzahnung aller Standorte; hoher Grad an gesteuerter Kommunikation, interner und externer Wettbewerb.
Simply the Best	Anpassungskonstruktion, Ideengenerierung aus Verquickung von Produktion u Entwicklung sowie physische GF Präsenz in allen Bereichen	Hohe Priorität eigener Produktion, GF bzw. Gesellschafter Präsenz.
Take it Home	strukturierter Innovationsprozess	Intensive Verzahnung aller globalen Akteure; hoher Grad an gesteuerter Kommunikation, hohe Investitionen in F&E.
Flour Maker	Anpassungskonstruktion. Innovation heißt, Qualitätsführerschaft zu behaupten.	Eigene Produktion wichtig, um Spezialanforderungen erfüllen zu können.
Pump it Up	Mix aus Anpassungskonstruktion und Erfindertum. Ausweitung/ Anwendung von Kompetenzen über Kernmärkte hinaus.	Diversifizierung in neue Märkte. Hohe Investitionsquote in F&E.
Spread It	Innovationen sind wichtig, um Qualitätsführerschaft behaupten zu können und werden zu einem Großteil zusammen mit Zulieferern generiert.	Intensive Beziehung zu Zulieferern.
ALLE		Zu beständiger Innovation verpflichtet. Mix aus Strategien.

Quelle: Eigene Erhebung

Zu dieser Gruppe zählen zwei der kleineren Unternehmen (Spread It und Flour Maker). In beiden Unternehmen werden individuelle Verkaufserfolge grundsätzlich nicht monetär belohnt, sondern die Mitarbeiter erhalten ein Festgehalt. Spread It operiert mit festangestellten Mitarbeitern, die ein Festgehalt beziehen, für Einzelvorgänge kann jedoch eine monetäre Belohnung erfolgen. Die Begründung hierfür liegt in dem Wunsch, eine hohe Identifikation und einen hohen Grad an Loyalität des Vertriebsmitarbeiters mit dem Unternehmen zu erzielen. Es soll vermieden werden, dass die innere

Motivation (intrinsic motivation) des Mitarbeiters durch variable Anreize zerstört wird. Mitarbeiter sollen nicht nur um jeden Preis an den Verkauf denken, sondern den Kundennutzen in den Vordergrund stellen, somit eine optimale Beratung anbieten, den Kunden dadurch begeistern und so eine nachhaltige und profitable Beziehung zum Kunden aufbauen. Dieser Organisationform liegt die Überzeugung zugrunde, die Kundenbasis durch Mund-zu-Mund-Propaganda vergrößern und die im Vergleich zum Wettbewerb etwas höheren Preise am Markt realisieren zu können. Der Erfolg gibt dem Unternehmen

Recht – im nationalen Wettbewerb belegt Spread It hinsichtlich verkaufter Stückzahlen die Position des Marktführers. Außerdem sieht man sich auch als Qualitäts- und Innovationsführer, was zugleich als Eintrittsticket für die internationale Expansion der Vertriebsaktivitäten betrachtet wird. Es sind zurzeit keine Bestrebungen erkennbar, mittels einer internationalen Vertriebskampagne, z.B. durch Verträge mit Handelsgesellschaften oder Gründung von Unternehmenstöchtern, internationale Märkte zu erschließen. Vielmehr nimmt das Unternehmen mit Vertriebsmitarbeitern aus OM an ausgewählten Messen im Ausland teil, präsentiert sich dort dem Fachpublikum und generiert so Nachfrage nach seinen Güllefässern. International wird „für die nächsten fünf Jahre nicht die Marktführerschaft bzgl. verkaufter Stückzahlen“ angestrebt, denn „hier konzentrieren wir uns eher auf die Qualitäts- und Innovationsführerschaft, dann kommen die Stückzahlen so langsam nach“ (G 36). Mittelfristig wird die systematische Penetration in internationale Märkte als Mittel des Wachstums nicht ausgeschlossen – es wird interessant sein zu sehen, mit welchen Strategien dies geschieht. Werden Verkäufe im Ausland realisiert, geschieht dies auf Provisionsbasis. Zum jetzigen Zeitpunkt hält man die vorhandenen Ressourcen an Mitarbeitern und Kapital für am sinnvollsten im nationalen Vertrieb sowie in der Produktweiterentwicklung allokiert, welches als Basis für weitere Marktentwicklung fungiert. Flour Maker ist ebenso ein Unternehmen, welches den Eigenvertrieb praktiziert und für das ein provisionsbasierter Vertrieb keine Rolle spielt. Der Vertrieb ist zentral im OM lokalisiert und sehr schlank aufgestellt, denn Geschäftsführer und Gesellschafter generieren selbst einen Großteil des Umsatzes. Dies ist auch deswegen sinnvoll, da es sich bei den neuen Mühlenbauprojekten um hochpreisige Anlagegüter handelt, die teilweise über einen Zeitraum von 20 Jahren abgeschrieben werden.²⁵

²⁵ /www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Steuerthemen/Betriebsprüfung/AfA-Tabellen/1997-04-03-afa-95.pdf?_blob=publicationFile&v=1.
Abrufdatum: 18.10.2014

Als Resultat dieser Untersuchung lässt sich festhalten, dass ein Eigenvertrieb mit Zahlung eines Festgebhalts dann eingesetzt wird, wenn die Gesellschafter selbst große Anteile des Verkaufsvolumens generieren und wenn physische Nähe zwischen Gesellschafter und Vertriebsmitarbeiter gegeben ist. Wenn außerdem ein hoher Warenwert für die erstellten Güter bzw. Investitionsprojekte zu erwarten ist, macht der Einsatz der Geschäftsführung bzw. Gesellschafter im Vertrieb Sinn.

6.3.2.2 Provisionsgesteuerte Aktivitäten

Bei Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up spielen provisionsgesteuerte Aktivitäten eine wichtige Rolle bei der Organisation des Vertriebs. Diese leistungsbezogene Variante ist ein wesentlicher Baustein der Mitarbeitervergütung.

Um die globale Marktführerschaft zu erhalten, ist es für Masterclass bedeutsam, in neue Märkte zu expandieren und bestehende zu verteidigen. Es wird versucht, „die Fläche systematisch zu bearbeiten“. Das vorrangige Ziel ist, Marktanteile hinzuzugewinnen: „der Gewinn stellt sich in der Regel schon ein“ (G 1). Bei Masterclass findet eine Vielzahl von Vertriebsprozessen in großer räumlicher Distanz zum Zentralsitz in OM statt – dadurch kann Masterclass eine Motivation der Mitarbeiter durch vor Ort präsente Gesellschafter im Gegensatz zu Spread It (vgl. 6.3.2.1.) nicht realisieren. Deswegen hat Masterclass ein auf Provisionsstufen aufgebautes, weltweites Vertriebsnetzwerk ausgebaut: Die Zentrale im OM und die Tochtergesellschaften verkaufen die Produkte und Dienstleistungen entweder direkt an den Endkunden – und zwar in Abstimmung mit den Agenten, welche einen vereinbarten Provisionssatz erhalten – oder sie setzen die Leistungen über die Agenten ab. Es kommen dementsprechend gestaltete Provisionsstufen als Mittel der Organisation der Verkaufsaktivitäten zum Einsatz. Die insgesamt hohe Bedeutung der Agenten kann daran abgelesen werden, dass sie über 50% des gesamten Umsatzes von Masterclass erzielen. Ihnen ist es im Gegensatz zu den Festangestellten und Tochtergesellschaften dabei gestattet, in begrenztem Umfang

einzelne Bausteine eines Stalleinrichtungsprojektes auch bei Wettbewerbern zu kaufen. Manchmal sind mehrere Verkäufer für ein Land zuständig, dann auch einzelne Verkäufer für ein oder zwei kleinere Länder, sodass auch Aufträge mit kleinem Umsatzvolumen angenommen werden können. Es ist zu erkennen, dass der einzelne Vertriebsmitarbeiter von der Leitungs- und Gesellschafterebene hierarchisch und physisch weit entfernt ist. Aus diesem Grund ist der Vertrieb so organisiert, dass ein relativ hoher Einkommensanteil variabel ist und der Umsatz eine wichtige Rolle bei Agenten und festangestellten Vertriebsmitarbeitern gleichermaßen spielt. Die hohe Eigenmotivation wird im Wesentlichen durch einen verhältnismäßig hohen Provisionsanteil der Entlohnung des Mitarbeiters erzielt. Dabei muss festgestellt werden, dass die Vergütung von Mitarbeitern als Governance-Aspekt eine hohe Bedeutung erlangt.

Die gleiche Beobachtung trifft für Take it Home in Deutschland zu, wo sogenannte Werksvertreter als Repräsentanten des Unternehmens arbeiten und ebenfalls ein stark am Umsatz orientiertes Salar beziehen. Die Renumeration der Mitarbeiter in den Stabsabteilungen bei Take it Home wird nicht grundsätzlich als wichtigstes Instrument der Mitarbeitermotivation gesehen. Der Fixanteil ist zumeist der bedeutend höhere Anteil und der variable Anteil soll lediglich eine zusätzliche Belohnung für gute Leistung sein. Die Natur des Geschäftes lässt eine reine monetär getriebene Vertriebsleistung auch nicht zu, da der Kundenservice ein integraler Teil des Produktes ist. Dementsprechend ist mit dem Verkaufsabschluss das Geschäft noch nicht zu Ende. Vertriebsmitarbeiter, die direkt als Werksbeauftragte am Endkunden arbeiten und aktiv in den Verkaufsprozess eingebunden sind, haben jedoch einen deutlich höheren variablen Anteil innerhalb der Vergütung als die, die in den Stabsabteilungen eingebunden sind. Diese Art von Governance ist mit dem Agentensystem von Masterclass vergleichbar.

Auch Simply the Best hat auf nationaler Ebene den Markt in Vertriebsregionen aufgeteilt, in denen freie Handelsvertreter tätig sind, welche ihr Einkommen

hundertprozentig aus Provisionen generieren. Für Baden-Württemberg hat ein genossenschaftlich organisiertes Unternehmen aus dem Agribusiness den Vertrieb übernommen. Der technische Support wird von festangestellten Mitarbeitern der Zentrale in OM durchgeführt. Hier gilt die gleiche Aussage wie bei Masterclass und Take it Home: die räumliche und soziale Entfernung führt zu einem stark monetär ausgerichteten Anreizsystem für Vertriebsmitarbeiter. Diese Erkenntnis trifft auch für Pump it Up zu, dessen Vertriebsmitarbeiter umsatzorientiert arbeiten. Insgesamt bleibt beim Vertrieb auf nationaler Ebene festzustellen, dass provisionsbasiert arbeitende Einzelpersonen wie Agenten, Werksbeauftragte und Mitarbeiter für die Bearbeitung dieser Märkte eine bedeutende Rolle spielen (Take it Home, Pump it Up, Masterclass, Simply the Best). In zwei Fällen beziehen festangestellte Mitarbeiter ein Festgehalt (Spread It, Flour Maker). Für die Bearbeitung internationaler Märkte spielen Vertriebsgesellschaften und Tochtergesellschaften eine wichtige Rolle.

6.3.2.3 Handelsgesellschaften (Importgesellschaften)

Für die Penetration ausländischer Märkte setzen Simply the Best und Take it Home unabhängige Handels- bzw. Importgesellschaften ein, die mit dem Vertrieb der Stallausstattungsobjekte bzw. Grünlanderntemaschinen betraut sind. Take it Home setzt in bestimmten internationalen Märkten auch Tochtergesellschaften ein (vgl. 6.3.2.4.), für Simply the Best hingegen ist diese Art der Vertriebsorganisation die einzige Variante, um in internationale Märkte einzudringen.

Simply the Best generiert 50% des Gesamtumsatzes in Deutschland, 25% in Europa und der Rest wird in Südamerika, Japan, Australien, Neuseeland sowie in China erwirtschaftet. In Deutschland sind freie Handelsvertreter (Einzelpersonen) im Einsatz (vgl. 6.3.2.2.), in Europa und den globalen Märkten hingegen ist der Vertrieb über unabhängige, selbständige Handels- bzw. Importgesellschaften organisiert, wobei man bestrebt ist, dass diese Vertriebsunter-

nehmen exklusiv Produkte von Simply the Best vertreiben. Der Leistungsumfang der Vertragspartner hinsichtlich Lagervorhaltung, Service vor Ort, Schulung, Werbung etc. ist mittels Verträgen organisiert.

Take it Home nutzt im internationalen Kontext Handels- bzw. Importgesellschaften in der Form des Generalimporteurs und des Direktimporteurs. Die Organisationsform mittels Generalimporteur wird bei großen Märkten, mit „entsprechender Infrastruktur und bei dafür geeigneten verfügbaren Partnern“ (G21) eingesetzt. Als Absatzmarkt hat sich Japan etabliert, dazu kommen Märkte in Nordafrika und Südamerika (Chile, Brasilien, Paraguay, Uruguay), ein ganz neuer Markt ist in China entstanden. Der Generalimporteur für Südamerika wurde zunächst durch einen Werksbeauftragten von Take it Home vor Ort in Brasilien unterstützt. Generalimporteure handeln weithin autark und sind für das finanzielle Ergebnis in ihren Märkten verantwortlich. Dafür halten sie ein eigenes Lager und eine Serviceinfrastruktur vor und verkaufen die Maschinen an (Unter) Händler, welche diese wiederum beim Kunden platzieren. Im benachbarten europäischen Ausland (in den Niederlanden mit zwei Personen, in Österreich mit drei Personen, in Ungarn, der Tschechei und der Slowakei) wird mit Direktimporteuren agiert. Diese Organisationsform ist schlanker als die des Generalimporteurs. Der Vorteil dieser schlankeren Organisationsform wird darin gesehen, dass es direkteren Durchgriff, kürzere Wege und damit auch weniger Informationsverlust gibt. Dafür lässt sich dies aber eben auch nur im benachbarten Ausland realisieren.

6.3.2.4 Tochtergesellschaften

Tochtergesellschaften sind eigenständige Unternehmen einer bestimmten Rechtsform, die weitestgehend die gleiche Gesellschafterstruktur wie der Mutterkonzern aufweist. Im Gegensatz zu der oben beschriebenen Beziehung einer Lead Firm zu einer unabhängigen Handelsgesellschaft, operieren Tochterunternehmen kaufmännisch zwar autark, die Geschäftsführer sind jedoch gegenüber der Muttergesellschaft weisungsgebunden und selbstverständlich stellt die Muttergesellschaft auch

die Regeln mittels Verträgen auf. Die Gründung einer Tochtergesellschaft in ausländischen Märkten stellt für das aufnehmende Land, das Land, in dem die Gesellschaftsgründung stattfindet, eine besondere Symbolik dar, weil die Lead Firm Kapital bindet und diese Tatsache als Bekenntnis für die positiven Erwartungen an die Geschäfte in dem Land interpretiert werden kann. Weiterhin werden innerhalb der Lead Firm Personen aufgebaut, deren Gesicht mit der Marke des Unternehmens identifiziert wird – in fast allen Kulturen ein wichtiger Aspekt. Der Geschäftsführer und die Mitarbeiter eines Unternehmens können sich in lokale Netzwerkstrukturen integrieren, ein wichtiger Faktor, wenn es z.B. um Mitarbeitergewinnung, Genehmigungen, Lizenzen, Bauvorhaben und Ähnliches geht. Importeure und Handelsgesellschaften, die mehrere Produktlinien und Unternehmen vertreten, können nicht die gleiche Konzentration auf die eigenen Marken legen, wie dies von einer Tochtergesellschaft erwartet werden kann.

Für die internationale Expansion ihrer Unternehmen wird die Gründung von Tochtergesellschaften oftmals als die effektivste Form der Unternehmensexpansion gewertet. Masterclass und Pump it Up befürworten das für die gesamte internationale Ausrichtung, Take it Home bestätigt dies für Teile der internationalen Märkte.

Die internationale Expansion von Masterclass erfolgte über den Aufbau eines Agentennetzwerkes aus Einzelpersonen oder Unternehmen und über die Gründung von Vertriebsgesellschaften, die als Tochterunternehmen in den jeweiligen Ländern organisiert sind. Die Tochterunternehmen in den USA, Brasilien, Malaysia und China sind auch gleichzeitig Logistikstandorte und werden, wie auch der Standort in OM, als Hauptniederlassungen bezeichnet. Sie verfügen über jeweils mindestens einen Geschäftsführer, welcher die Agenten vor Ort betreut. Zudem gibt es Verkaufsgebietsleiter mit guten Landeskennnissen, die den regionalen Verkauf unterstützen und die Entwicklung der Region verantworten. Die Agenten formieren ein dichtes Händlernetzwerk und operieren mit größtmöglicher Selbständigkeit,

Tab. 4: Markt- und Marketingstrategien der Lead Firms

	Ziel	Auswirkung auf die GVC Struktur
Masterclass	Globale Marktführerschaft verteidigen.	Agentenstruktur, internationale Tochtergesellschaften, Verantwortung in die Märkte geben, provisionsbasiertes Governance System.
Simply the Best	Globale Marktführerschaft im Bereich Flüssigfütterung erhalten, Märkte kontinuierlich ausbauen.	Provisionsbasiertes Governance System mit freien Handelsvertretern. International: Handelsgesellschaften.
Take it Home	Globale Marktführerschaft verteidigen.	Werksbeauftragte. Langfristige Verträge mit Importgesellschaften. Internationale Tochtergesellschaften. Verantwortung in die Märkte geben. Provisionsbasiertes Governance System.
Flour Maker	Qualitätsführerschaft erhalten, Märkte kontinuierlich ausbauen.	Keine langfristigen Verträge mit externen Vertriebspartnern.
Pump it Up	Globale Marktführerschaft verteidigen.	Internationale Tochtergesellschaften.
Spread It	Qualitätsführerschaft erhalten, Märkte kontinuierlich ausbauen.	Eigenvertrieb; keine langfristigen Verträge mit externen Vertriebspartnern.

Quelle: Eigene Erhebung

weshalb sie meist auch eigenes Personal, Lager, Verkaufsstab, spezialisierten Kundendienst und eine eigene kaufmännische Verwaltung haben. Bei dem Aufbau dieser Vertriebsstruktur ging man nach den Kriterien vor, wie die internationale Expansion am effektivsten und Ressourcensparend durchgeführt werden konnte. Die Frage nach der Motivation und der Kontrolle des einzelnen Akteurs stand dabei im Vordergrund. Als Lösung wurde im Wesentlichen die Übergabe von höchstmöglicher Verantwortung und Entscheidungskompetenz an den handelnden Akteur erachtet. Beispielsweise müssen Agenten oder Töchter selbständig entscheiden, welcher Ersatzteilbestand effektiv ist. Ein zu hoher Bestand verursacht zu vermeidende Kosten, da unnötig Kapital und Lagerraum blockiert wird, ein zu niedriger Bestand gefährdet die schnelle Verfügbarkeit von Ersatzteilen, welches wiederum einen zufriedenstellenden Kundendienst gefährden kann. Die Bedeutung des Kundendienst wird ausführlich in Kap. 5.1.2. und Kap. 6.3.1. erläutert. Aufgrund von im Un-

ternehmen akkumulierten Erfahrungswerten ist die zentrale Kundenservice Abteilung in OM befähigt, Empfehlungen hinsichtlich des optimalen Ersatzteilbestands auszugeben. Ohne die genaue Kenntnis der Bedingungen vor Ort kann die Entscheidungsgrundlage mangelhaft sein. Die Erkenntnis, dass diese Entscheidungen am besten vor Ort von den agierenden Personen getroffen werden können, hat dazu geführt, die Entscheidungskompetenz eben dahin zu verlagern und sie gleichzeitig mit monetärem Anreiz für den handelnden Akteur zu verbinden.

In der Take it Home-Fallstudie wurde ebenfalls deutlich, dass einer Tochtergesellschaft in großen und bedeutenden Absatzgebieten eine größere Gestaltungskompetenz im Sinne einer effektiven Marktbearbeitung zugeschrieben wird als einer Handelsgesellschaft. Take it Home setzt zwar erfolgreich Handelsgesellschaften ein (vgl. 6.3.2.3.), verfügt jedoch auch über Tochtergesellschaften in den Märkten USA, Großbritannien, Belgien und der

Gemeinschaft Unabhängiger Staaten. „In den USA ist Take it Home seit 1973 aktiv und der Markt hat sich in der Zeit sehr professionalisiert; und ohne Gesellschaft vor Ort hätte sich Take it Home in diesem großen und wichtigen Markt keine bedeutende Position aufbauen können. Für die GUS-Staaten gilt ähnliches und aufgrund der besonderen Marktbedingungen (zentralistisch regiertes Land) ist es wichtig, eine starke Tochter in Moskau zu haben“ (G 21). Auf dem nationalen wie internationalen Markt ist der Vertrieb von Landmaschinen generell über Landmaschinenhändler organisiert. Deswegen ist Take it Home Gesellschafter eines Tochtergesellschaft bzw. Landmaschinenhandels. Die Geschäftsführung dieses Unternehmens hat ein Familienmitglied der Take it Home Gesellschafterfamilie übernommen.

Die hohe Bedeutung von Tochterunternehmen als Mittel insbesondere der internationalen Expansion wird auch bei Punp it Up deutlich, da hier der internationale Vertrieb über hundertprozentige Vertriebstöchter organisiert ist. Diese erwirtschaften zusammen mit den Mitarbeitern der Zentrale 80% des internationalen Gesamtumsatzes und zwei bis drei Händler sorgen für die verbleibenden 20%. Nachdem nun in diesem Kapitel ein Verständnis für die Bedeutung von unterschiedlichen Arten der Vertriebsorganisation innerhalb der GVC gelegt wurde; soll nachfolgend die Organisation der Zulieferernetzwerke beleuchtet werden.

6.3.3 Beschaffungsstrategien und Einkauf

Ebenso wie die Organisation des Vertriebs, sind die Strategien eines Unternehmens zur Beschaffung seiner Zukaufteile vor dem Hintergrund zu entscheiden, wie die Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse und damit auch die zeitgenaue Belieferung mit Qualitätsprodukten am effektivsten gestaltet werden können (PORTER 1980).

Die Fertigungstiefe von Masterclass beträgt „Null“, d.h. Masterclass verfügt über keine eigene Produktion und sämtliche Teile werden zugekauft. Aus diesem Grund ist ein funktionierendes Zulieferernetzwerk für Masterclass von herausragender strategischer Bedeutung. Masterclass hat den Bereich

Einkauf über die lokalen Logistikstandorte organisiert, welche wiederum über ein eigenes Zulieferernetzwerk verfügen (vgl. Abb. 20 bis 24), wobei die Zentrale in OM für die globale Beschaffungsstrategie verantwortlich ist. Die Arbeitsweise der internationalen Logistikstandorte konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht betrachtet werden. Dafür konnten die Organisationformen zwischen Lead Firm in OM und dazugehörigen Zulieferern untersucht werden. Hier sind der Einkauf für den deutschen Logistikstandort sowie der strategische Einkauf für den Konzern lokalisiert. Letzterer ist zuständig für die strategische Ausrichtung des den gesamten Konzern betreffenden Einkaufs. Masterclass bietet zurzeit mehr als 30.000 Produkte an und verfügt in Deutschland über 500 aktive Zulieferer. Um eine möglichst effiziente Beschaffung der Zukaufteile zu gewährleisten, sind die Aufgaben der Einkaufsabteilung klar definiert und standardisiert. Hierzu gehören im Einzelnen: das Bestellmanagement bzw. die Zuliefererkoordination, welches das Bestandsmanagement, die Kontrolle der Auftragsbestätigungen, die Terminverfolgung, die Koordination der Anliefertermine, Abholungen und Direktladungen mit den Zulieferer und der Logistik, die Materialversorgung der Zulieferer sowie die Rechnungskontrolle umfasst. Zu den Aktivitäten der Qualitätssicherung gehören die Wareneingangskontrolle, die Bearbeitung von Mängelrügen, die Durchführung von Zulieferer-Audits, die Verpackungsoptimierung und die Kontrolle der Versandaufträge sowie die Verbesserung der Liefertreue und Qualität. Weiterhin gehören die Prognosen für Zulieferer, die Reduktion der Wiederbeschaffungszeiten, die elektronische Anbindung der Zulieferer an Masterclass sowie die Implementierung eines Zuliefererpools in Osteuropa zu den Aufgaben des Einkaufs des deutschen Logistikstandortes.

Auch die Aufgaben des internationalen Einkaufs mit Sitz in OM sind klar definiert und standardisiert, sie umfassen die Unterstützung der Tochterunternehmen bei der lokalen Beschaffung, die Erschließung neuer Zuliefererquellen für die Gruppe, die Koordination der globalen Zulieferer, die Koordination globaler Freigabeprozesse sowie die Freigabe von In-

vestitionen in Werkzeuge und Maschinen sowie ggf. deren Verlagerung. Höchste Priorität des internationalen Einkaufs hat der strategische Einkauf mit Zuliefererauswahl, die Verhandlung von Preisen und Konditionen (Rahmenverträge), die Erschließung neuer Beschaffungsquellen, das Sicherstellen einer langfristigen Materialversorgung und die Weiterentwicklung des Zuliefererportfolios. Um den Zuliefererpool vergrößern zu können, d.h. um neue Beschaffungsquellen zu erschließen, wird der Aufbau von vertieftem Produkt-Know-how (über die zugefertigten Teile) als äußerst wichtig angesehen, da nur auf diese Weise kodifizierte Produktspezifikationen an Produzenten in räumlicher Entfernung übermittelt werden können. Für den Aufbau dieses Produkt-Know-hows zeichnet sich in erster Linie die Abteilung für Forschung und Entwicklung verantwortlich (vgl. 5.1.1.). Hier wurde in den vergangenen Jahren das Know-how über einzelne Elemente aufgebaut, die vormals als Systeme (z.B. ein ganzer Käfig) gekauft wurden. In der Folge entstand ein mittlerweile detailliertes Produkt-Know-how über Motoren, Antriebstechnik, Förderbänder, Klima, Elektronik, und Software. Computerprogramme zur Steuerung der Anlagen werden bei Masterclass entwickelt. Dieser Wandel vom Systemekauf zum Kauf von Einzelteilen und Komponenten findet seit ca. 15 Jahren mit dem Ziel statt, das interne Know-how zu schützen und die Transparenz über die Kostenstrukturen der Zulieferer zu optimieren. Mittlerweile ist der Großteil der Einkaufsteile spezifizier- und kodifizierbar, so dass die Preise dafür relativ einfach einzuholen sind. Bei Neuentwicklungen gibt es naturbedingt eine Transitionsphase, in der das Produkt noch nicht genau definiert ist. Sobald die Phase der technischen Anpassung abgeschlossen ist, liegen aber in der Regel kodifizierbare Elemente, Module oder Komponenten vor. Somit kann die Akkumulation von detailliertem Produkt-Know-how für die Internationalisierung von Masterclass als wegweisendes Instrument herausgestellt werden.

Auch bei Take it Home wird die Organisation des Zulieferernetzwerkes vor dem Hintergrund gesehen, wie die Kundenbedürfnisse nach Qualität effizient bedient werden können. Hierbei steht nicht im

Vordergrund, die Einkaufspreise um jeden Preis zu drücken - so hieß es: „beim Wort ‘billig’ müssten die Alarmglocken schrillen. Am Ende bekommt man, was man bezahlt“ (G 23). Dennoch wird der Entwicklung von Strategien zum Erzielen bestmöglicher Einkaufskonditionen ein großer Stellenwert eingeräumt. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, „Gleiches mit Gleichem zu vergleichen“ (G 23). Hier wird darauf Bezug genommen, dass die Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten unterschiedlicher Hersteller signifikant und für den Kunden direkt erfahrbar sind. „Bei Einkaufsteilen, die der Kunde jeden Tag in der Hand hat, bei Verschleißteilen, merkt der Bauer den Unterschied; hier regiert nicht der Preis, sondern Preis und Kundenakzeptanz“ (G 23). Um das Qualitätsniveau der zugekauften Teile zu erhöhen, wurden standardisierte Verfahren für Zulieferer-Audits eingeführt, so dass die Garantiefälle von 6% in 2010 auf 3% in 2012, also innerhalb von drei Jahren, halbiert werden konnten. Take It Home verzichtet mittlerweile völlig auf die Produktion personalintensiver Komponenten und nutzt die Zukaufmöglichkeiten in Osteuropa, Hier hat sich ein sehr erfolgreicher Cluster für diese Schweißbauteile entwickelt, weswegen von dort auch nahezu alle namhaften Landmaschinenhersteller ganze Baugruppen bis hin zu kompletten einfachen Landmaschinen beziehen. Die Unternehmen dort haben „in den letzten Jahren aufgeholt, es gibt dort Betriebe, die sind hinsichtlich Qualität und Performance weiter als hier“ (G 22). Take it Home hat sogar durch die Vergabe von Startkapital an Firmengründer dazu verholfen, „Strukturen in Tschechien zu schaffen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein“ (G 18). Die Beziehung ist nun durch einen hohen Grad an Loyalität seitens des Zulieferer gegenüber Take it Home gekennzeichnet, was nicht unwichtig in einem äußerst preissensiblen, von starkem Wettbewerb gekennzeichneten Umfeld ist. Ähnliche Entwicklungen lassen sich für den Markt von Graugussprodukten (graues Gusseisen) beobachten. Da nach dem Guss „jedes Teil in die Hand zu nehmen ist“, und die „Weiterverarbeitung wichtig“ ist, wird „dieses von Dritten gemacht“, da die hier benötigten Volumina sehr starken Schwankungen unterliegen. Die Transportkosten würden in diesem Zusammenhang

eine „untergeordnete Rolle“ spielen. Somit würden „Gießereien in Deutschland hohe Schwierigkeiten haben, zu bleiben“²⁶ (G 22).

Immer wenn Qualitätsunterschiede für den Endkunden direkt erfahrbar sind, hat Take it Home die Einkaufsteile definiert, mit denen das Unternehmen „Signale in den Markt senden kann – nach dem Motto: wenn Take it Home das einsetzt, kann es nicht so schlecht sein“ (G 10). Diese Signalwirkungen sind dann wiederum in den Verhandlungen mit dem Zulieferer nutzbar, um die gewünschten bestmöglichen Einkaufskonditionen zu erhalten. Diese Signalwirkung kombiniert mit Verhandlungsgeschick und strategischer Weitsicht ist bei Wareneinkaufsgruppen vonnöten, in denen globale Engpässe erwartet werden. In erster Linie betrifft dieses die Wareneinkaufsgruppen, von denen es auf globaler Ebene nur eine geringe Anzahl von Zulieferern gibt. Take it Home versucht, seine Verhandlungsposition durch die oben beschriebene Signalwirkung mit dem Ziel zu stärken, dass eine Auslistung seitens des Zulieferer nicht erstrebenswert ist, da dieses zu ungewünschten Botschaften in den Markt führen könnte. Es sei „hilfreich, wenn Zulieferer XY es sich nicht leisten (kann), Take it Home auszulisten“ (G 10). Eine solche Strategie ist dann wirksam, wenn die Marke des Unternehmens eine äußerst große Strahlkraft hat (MEFFERT UND BLOCH 1991). Natürlich verfügt Take it Home als Weltmarktführer für Grünlanderntemaschinen über dieses Merkmal. Um bessere Konditionen bei einem bestimmten Zulieferer für Wareneinkaufsgruppen zu erzielen, in denen die Beschaffung Probleme bereitet, kann die Strategie auch darin bestehen, Alternativzulieferer aufzubauen und zu versuchen, einen Bedarf für deren Produkte durch preisliche Anreize beim Endkunden (landwirtschaftlicher Betrieb, Lohnunternehmer) zu wecken. Durch diese Herangehensweise ist es Take it Home schon gelungen, Beschaffungsproblematiken bei gewissen Einkaufsteilen deutlich zu entzerren. Wird diese Strategie des Aufbaus von Alternativzulieferern gewählt, erhält der bisherige Zulieferer eine Mitteilung darüber, um eben die

²⁶ Hier geht es um die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit von Gießereien.

gewünschte Preissensibilität zu provozieren. Es sei Firmenphilosophie zu „sagen, was man tut, und zu tun was man sagt“ (G 10). Mit dieser Vorgehensweise wird dem unter Druck gesetzten Zulieferer auch die Möglichkeit gegeben, Take it Home als Kunden zu behalten.

Zu den zwei Wareneinkaufsgruppen, denen eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird, gehören Reifen. Die Preisbildung ist hier abhängig vom Öl- bzw. Kautschukpreis und des Weiteren werden immer wieder Phasen erlebt, in denen eine äußerst große globale Nachfrage nach Reifen, Probleme in der Beschaffung verursacht. Weiterhin bilden Getriebe eine wichtige Wareneinkaufsgruppe. Auf dem globalen Markt gibt es lediglich fünf bis sechs Zulieferer, die überhaupt Getriebe für die Landtechnik bauen. Diese Zulieferer würden teilweise die Kunden bevorzugen, die keinen eigenen Getriebebau haben. Als Reaktion auf diese Beobachtungen hat man entschieden, die Kernkompetenz „Getriebebau“ auszubauen, um so die Abhängigkeit zu reduzieren. Somit produziert Take it Home 50% der benötigten Getriebe selbst, die andere Hälfte wird zugekauft. Die Pflege von Kernkompetenzen spielt generell bei Wareneinkaufsgruppen und Komponenten (insbesondere Elektronik), bei denen ein globaler technischer Wettbewerb stattfindet, eine außerordentlich große Rolle. Die Umsetzung von elektronischen Innovationen dient dazu, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Somit werden diese als Kernkompetenzen gepflegt und zunehmend intern vorgehalten, was mit signifikanten Investitionen verbunden ist. Diese Investitionen werden von der Erwartung genährt, dass der Bereich „Elektronik überproportional wachsen wird“ (G 18). Als potentielle Gefahr kann man „von der Innovation überrannt werden“ (G 18). Dementsprechend wird der Rekrutierung von Elektroingenieuren eine fast größere Bedeutung beigemessen als der von Maschinenbauingenieuren. So wird auch im Einkauf vermehrt die Kompetenz von Elektroingenieuren gesucht, um kompetente Entscheidungsträger für die komplexen Verhandlungssituationen zur Verfügung zu haben (s. Kap. 7.1.)

Die Preisgestaltung ist eines der Kernthemen inner-

halb von Verhandlungen. Grundsätzlich regelt der Wettbewerb die Preise. Obwohl Zulieferer i.d.R. keine offenen Kalkulationen abgeben, versucht Take it Home trotzdem, „Kostenstrukturen durch Analysen sichtbar zu machen“ – ein vergleichbar systematischer Ansatz, wie er auch bei Masterclass gefunden wurde. In der Einkaufsabteilung erstellt der Bereich Wertanalyse mit Hilfe von Kalkulationstools betriebswirtschaftliche Auswertungen zu Einkaufsteilen. Diese Tätigkeiten haben als Dienstleistung insbesondere für den Einkauf von Stahl einen hohen Stellenwert, da Stahl den größten Anteil am Einkaufsvolumen hat. Seit dem Jahr 2003, in dem Rohstoffe wie Stahl schwierig zu beschaffen waren, läuft die Zusammenarbeit mit einem Rohstoffzulieferer, mit dem Take it Home das Mengengerüst und den Preis verhandelt hat. Dann wurde ein sogenannter „Rohstoffpool“ gegründet, „aus dem sich Zulieferer bedienen können“ (G 18). Somit können die stahlverarbeitenden Zulieferer von Take it Home zu stabilen Konditionen Stahl beziehen und diese stabilen Preise wirken sich direkt auf die Einkaufskonditionen für Take it Home bei eben diesen Zulieferer aus.

Generell ist der Warenbezug bei Take it Home maschinenübergreifend gestaltet und nach Produktgruppen aufgeteilt. Bei Metall gibt es jedoch Überlegungen, einen Maschinenbezug zu schaffen. Diese Organisationform böte bei neuen Projekten den Vorteil, dass ein Einkäufer die Verantwortung für die Höhe des Gesamteinkaufsvolumens für diese neue Maschine hätte. Sollte das Einkaufsvolumen für eine bestimmte Neuentwicklung dann den kalkulatorischen Preis überschreiten, würde die Neuentwicklung keinen betriebswirtschaftlichen Sinn machen und das Projekt könnte frühzeitig gestoppt werden.

Simply the Best verfolgt grundsätzlich das strategische Ziel, den Zukauf von komplexen Modulen gering zu halten und sie stattdessen selbst zu produzieren. Zu beobachten ist diese Tendenz z.B. in der Einkaufsgruppe „Klima“ – hier ist man um das Jahr 2007 dazu übergegangen, einige strategisch wichtige Module selbst zu produzieren, was aber nicht bedeutet,

dass es nicht auch strategisch wichtige Zulieferer für diesen Bereich gibt. Die strategisch wichtigen Zulieferer sind Hersteller von Modulen, welche den technisch anspruchsvolleren Einkaufsgruppen (z.B. Klima, EDV, Kunststoffkomplex) zuzuordnen sind. Als wichtige Eigenschaft bei Zulieferern wird die Fähigkeit zur flexiblen, schnellen Lieferung angesehen. Weiterhin erwartet man Kulanz bei Reklamationen und bevorzugt die Zusammenarbeit mit finanziell potenten Partnern. Gute Beratung wird hoch geschätzt. Simply the Best setzt auf langjährige Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern, um bei der Qualität der Produkte (z.B. Haltbarkeit der Teile) vom Erfahrungsschatz der Zulieferer profitieren zu können. Ein Zuliefererwechsel wird durchweg mit „Angst vor Kosten“ (G 14) in Verbindung gesetzt. Bei einigen Zukaufsteilen ist es notwendig, dass Simply the Best die Werkzeuge für die Produktion des Zulieferer stellt – ein hoher Investitionsbedarf macht einen Zuliefererwechsel an dieser Stelle schwierig. Eine Chance für kleinere und jüngere Unternehmen, Zugang zum Zulieferernetzwerk zu erhalten, eröffnet sich z.B. dann, wenn bestehende Zulieferer die Qualität reduzieren und gleichzeitig den Preis nach oben setzen. So geschehen in einem Fall, bei dem „drei bis vier Leute die Sache gut machen“ (G 14) und sich aus dieser Situation innerhalb von nur fünf Jahren eine relationale Zuliefererbeziehung entwickelt hat.

Auch für Pump it Up ist es von großer Bedeutung, strategische Überlegungen in die Organisation des Zulieferernetzwerkes zu integrieren. Dazu gehört der Aufbau von Alternativzulieferer. Zusätzlich zu einem Exklusivzulieferer einer technisch anspruchsvollen Wareneinkaufsgruppe aus dem Landkreis Osnabrück hat das Unternehmen einen zweiten Zulieferer aufgebaut. Die hierzu notwendige Investition in ein Werkzeug, welches dem Zulieferer beigestellt werden muss, bildete eine deutliche Barriere zu dieser strategischen Entscheidung, einen zweiten Zulieferer aufzubauen. Die Motivation für den Aufbau einer weiteren Zuliefererbeziehung lag in dem Bestreben, die Abhängigkeit von nur einem abzubauen. Da Rohmaterialien bei einer Fertigungstiefe von 70% einen sehr hohen Anteil des Be-

schaffungsvolumens ausmachen und die Beziehung zu ihren Zulieferer als „nicht strategisch wichtig“ eingestuft wird, ist die Gestaltung der Beschaffungsstrategien im Vergleich zu z.B. Take it Home und Masterclass deutlich weniger komplex.

Spread It als Unternehmen der Außenwirtschaft beschäftigt etwa 90 Mitarbeiter. Der geschäftsführende Gesellschafter ist aktiv in den Vertrieb eingebunden und generiert selbst einen Großteil des Umsatzvolumens. Hinsichtlich der Fertigungstiefe ist Spread It wie Masterclass organisiert und kauft alle Teile zu. Spread It verfügt über eine vergleichsweise geringe Anzahl von Zulieferern (vgl. Abb. 28) und hat als nicht-produzierendes Unternehmen eine entsprechend enge Beziehung zu diesen aufgebaut (vgl. Kap. 7). Das Unternehmen würde dann eine strategische Kehrtwende hin zu eigener Produktion durchführen, wenn das Gefühl entstehen sollte, dass Abhängigkeiten von Zulieferern einseitig ausgenutzt werden. Zunächst würde jedoch als Alternative zur Eigenproduktion ausgelotet werden, ob ein Zuliefererwechsel möglich ist. Das wichtigste Kriterium bei

der Beschaffung der Zukaufteile liegt in der Qualität der Teile. Dementsprechend hält Spread It hier beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu Zulieferern die räumliche Entfernung für untergeordnet.

Ebenso wie bei Spread It steht auch bei Flour Maker die Qualität der Zukaufteile an oberster Stelle. Flour Maker beschäftigt 80 Mitarbeiter und auch hier sind die geschäftsführenden Gesellschafter aktiv in den Vertrieb eingebunden und erwerben einen Großteil des Umsatzvolumens selbst. Flour Maker operiert bei einer Fertigungstiefe von 20% mit einer hohen Anzahl an Zulieferern, von denen eine Vielzahl in direkter räumlicher Nähe zu Flour Maker lokalisiert ist (vgl. Abb. 29). Das 1878 gegründete und heute in vierter Generation tätige Traditionsunternehmen legt großen Wert auf stabile Beziehungen zu Zulieferern. Die im Laufe der Firmengeschichte aufgebauten Zuliefererbeziehungen in räumlicher Nähe werden gepflegt. Räumliche Distanz stellt aber auch kein Hindernis zu einer Zuliefererbeziehung dar, wenn Zukaufteile nicht in räumlicher Nähe beschafft werden können.

Tab. 5: Beschaffungsstrategien der Lead Firms

	Ziel	Auswirkung auf die Wertschöpfungsketten Struktur
Masterclass	Hohe Bedeutung von Flexibilität in der Beschaffung.	Jeweils lokale Netzwerke, 0% Produktionstiefe. F&E wichtig zur Informationsbeschaffung über Teile, Kodierbarkeit der Teile wichtig.
Simply the Best	Eigene Produktion bietet Innovations-schnelligkeit und Flexibilität. Nutzbar-machung der Erfahrungen von lang-jährigen Zulieferern.	Eigene Produktion. Stabilität im Zulieferernetzwerk.
Take it Home	Qualität steht im Vordergrund, hoher Bedarf an technisch anspruchsvollen Zukaufteilen. Aus der Macht der Marke Nutzen ziehen.	Strategische Herangehensweise an die Gestaltung des Zulieferernetzwerkes.
Flour Maker	Langfristige stabile Lieferantenbeziehungen	Lokales Zulieferernetz.
Pump it Up	Hohe Fertigungstiefe. Vermeidung von Abhängigkeiten.	Strategische Beziehung zu Zulieferern von untergeordneter Bedeutung.
Spread It	Verzicht auf eigene Produktion und so Zugriff auf sämtliche, am Markt verfügbare Innovationen haben	0 % Fertigungstiefe. Enge Beziehung zu Zulieferern.

Quelle: Eigene Erhebung

6.4 Wachstum

Dass Wertschöpfungsketten keinen starren Gebilde sind, sondern dass ein wachsendes Unternehmen die Struktur seiner Wertschöpfungskette kontinuierlich an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen muss, wurde im Gespräch mit dem langjährigen Mitarbeiter und Geschäftsführer aus dem Kundenservice (G 23) von Take it Home deutlich: „Mit einem erreichten Exportanteil von 65 - 70% war es in der Vergangenheit notwendig, Strukturpassungen vorzunehmen, die der starken internationalen Ausrichtung gerecht werden konnten. Insgesamt ist dadurch der Personalbedarf (qualitativ und quantitativ) stark gestiegen, was zu einem starken Wachstum des Unternehmens geführt hat, so dass heute bei Take it Home Konzernstrukturen anzutreffen sind“. Der Geschäftsführer beschreibt das Unternehmen als „renommierten Konzern“, dessen „Größe“ positiv wahrgenommen wird. „Größe“ würde „eine Rolle spielen“, die Größe habe zu Strukturen geführt, die früher gefehlt hätten. Dass heute „Strukturen, Prozesse und Organisation“ vorhanden seien, würde „das Tagesgeschäft enorm erleichtern“, da die Notwendigkeit, „Entscheidungen ad hoc zu treffen, nicht mehr so groß“ sei. Ohne Struktur etc. musste „der Mensch alles machen, heute läuft vieles automatisch nach Prozessen“. Dieses diene auch der „Fehlervermeidung“. Die Einstellung zu Fehlern (die Mitarbeiter machen dürften) wird von dem Geschäftsführer als „lösungsorientiert“ beschrieben, es würde eine „Strategie von Offenheit, Ehrlichkeit oder auch Fehlervermeidung gefahren“.

Wachstum ist auf der einen Seite ein Ergebnis einer guten GVC-Organisation, aber auch gleichzeitig ein Faktor, der die Organisation von Wertschöpfungsketten wiederum zu neuen Anpassungen zwingt – ein wachsendes Unternehmen benötigt Anpassungen in der GVC-Organisation an die veränderten Bedingungen. Um diese Wechselwirkung zwischen Wachstum und GVC-Organisation genauer untersuchen zu können, wäre es notwendig, die Unternehmen über einen Zeitstrahl hin zu betrachten, welches gern für zukünftige Forschungsvorhaben empfohlen wird.

6.5 Zwischenfazit

Das vorangegangene Kapitel verfolgte das Ziel, Determinanten zu identifizieren, welche die Organisation der Wertschöpfungsketten hinsichtlich ihrer Struktur und räumlichen Anordnung beeinflussen. Mithilfe der Wertschöpfungstheorie wird versucht, hochkomplexe, dynamische Prozesse abzubilden. Aufgrund dieser Komplexität können nicht einfach Gleichungen aus Ursache und Wirkung erstellt werden (vgl. Kap. 6.4.), zumal Wechselwirkungen zwischen Determinante und Organisationsform auftreten. Trotzdem jedoch stellt das Modell der Wertschöpfungsketten einen guten Rahmen für eine strukturierte Annäherung an die komplexen Zusammenhänge dar (vgl. GEREFFI UND FERNANDEZ-STARK 2011).

Der Warenwert im Verhältnis zu den Transportkosten als eine Eigenschaft der erstellten Güter wurde als Determinante identifiziert, die die räumliche Organisation von GVC beeinflusst. Take it Home verfügt über nur einen Produktionsstandort in Nordwestdeutschland, während Masterclass mit Logistikstandorten mit eigenen lokalen Zulieferernetzwerken weltweit vertreten ist. Wenn man den Wert der Endprodukte in Verhältnis zu ihrem Volumen setzt, resultiert daraus bei Take it Home, Produzent von konzentriertem Hightech in Form von Gründlanderntemaschinen, ein deutlich höherer Wert als bei Masterclass. Die hohen, aus diesen Produkteigenschaften entstehenden Frachtkosten gebieten es für Masterclass, möglichst viele Teile in den Regionen der Absatzmärkte zu beschaffen, von dort zu vermarkten und sie nicht zentral in Deutschland zu kommissionieren, um sie dann wieder global zu verschiffen.

Der in dieser Untersuchung durchgeführte Vergleich zwischen Masterclass und Simply the Best belegt, dass die Wahl der Fertigungstiefe nicht von den Eigenschaften der erstellten Produkte bestimmt wird. Stattdessen ließ sich eine deutliche Pfadabhängigkeit in Relation zur Kernkompetenz der Gesellschafter finden. Die Beurteilung der Gesellschafter, mit welchen Strategien sie auf die Herausforderungen

eines stark konjunkturabhängigen Geschäftsumfeld reagieren, wie sie „Flexibilität“ definieren, hängt stark vom eigenen Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund ab. Somit wird die Nutzbarmachung der eigenen Kernkompetenzen als wesentliches Kriterium für die Wahl der Unternehmensstrategien, zu denen auch die Wahl des gewünschten Grades an Fertigungstiefe zählt, identifiziert.

In dem Spannungsfeld zwischen Erfüllung von Kundenwünschen und Optimierung finanzieller sowie personeller Ressourcen haben die Unternehmen strategische Entscheidungen in Bezug auf ihre Innovationsprozesse zu treffen. Allen Unternehmen ist gemein, dass sich die Innovationsprozesse an den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Märkte orientieren und dass sie als Schlüsselement gesehen werden, um die marktbeherrschende Position zu verteidigen und zu festigen. Hinsichtlich der Qualität und Funktionalität der Produkte bedienen die untersuchten Unternehmen eine Kundschaft, die an dieser Stelle zu keinen Kompromissen bereit ist. Qualitätsmängel führen direkt zu Problemsituationen; sei es, dass die Tiergesundheit beeinträchtigt werden kann (Masterclass, Simply the Best) oder dass Standzeiten auf dem Feld, bei der Futtermühle und bei den vielfältigen Einsätzen der Pumpen auftreten können (Take it Home, Spread It, Flour Maker und Pump it Up). Neue Technologien bieten Möglichkeiten zur Differenzierung vom Wettbewerb, jedoch muss abgewogen werden, ob sich die Neuerungen auch preislich am Markt durchsetzen lassen. Der Elektronikbereich wurde bei Take it Home als wichtigstes Innovationsfeld identifiziert, dementsprechend fließen hohe Investitionen in diesen Bereich. Auch die gewünschte Stabilität von Maschinen muss hier im Spannungsfeld zum Materialeinsatz beurteilt werden – die Maschinen können schlicht zu schwer für die Straße werden. Ebenso wie neue Technologien erweisen sich auch Anpassungskonstruktionen, Produkte, die nach konkreten Kundenwünschen erstellt werden, als wichtiger Innovationsmotor für Masterclass, Simply the Best, Flour Maker und Pump it Up. Für Masterclass ist die intensive Verzahnung aller Logistikstandorte im Innovationsprozess von großer Bedeutung, um den Kundenwünschen auf al-

len internationalen Märkten gerecht werden zu können. Zu diesem Zweck findet man ein hohes Maß an gesteuerter Kommunikation innerhalb des Konzerns kombiniert mit internem und externem (mit Zulieferern) Wettbewerb um gute Ideen. Dieses hohe Maß an gesteuerter Kommunikation in Verbindung mit dem Anspruch, globalen Kundenanforderungen gerecht werden zu können, zeichnet auch Take it Home aus. Pump it Up geht noch einen anderen Weg. Hier diversifiziert man bestehende Technologien für die Verwendung auf neuen Märkten, so dass sie dort die Grundlage für innovative Produkte darstellen.

Das Spannungsfeld zwischen Kundenwünschen und knappen Ressourcen verlangt, dass sich die Vertriebsorganisation sehr kosteneffizient, aber dennoch nah beim Kunden befinden muss. Agierende Einzelpersonen, die in räumlicher Distanz zur Unternehmenszentrale lokalisiert sind – hier die Vertriebsmitarbeiter –, sind durch unterschiedliche Organisationsstufen mit der Unternehmenszentrale verbunden. Als Nahtstelle fungieren entweder Tochtergesellschaften oder externe Handelshäuser, welche die Vertriebsaktivitäten koordinieren. Organisationsstufen dieser Art sind bei Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up geschaffen worden. Bei Spread It und Flour Maker ist dies nicht der Fall, da die Gesellschafter oder ihre Geschäftsführer persönlich die internationalen Kunden betreuen. Werden Handelsunternehmen eingesetzt oder Tochtergesellschaften gegründet, wird die Verantwortung für die Motivation, Schulung und die Kontrolle des räumlich entfernten Individuums im Vertrieb auf eine geschäftsführende Person eines international lokalisierten Unternehmens (Handelsunternehmen oder Tochtergesellschaften) übertragen. Diese geschäftsführende Person trägt dann die unternehmerische Verantwortung für die Verkaufsergebnisse und wird an diesen gemessen. Dadurch, dass man Eigentum und Kontrolle trennt, wird letztendlich die räumliche Ausbreitung eines Unternehmens, die Penetration globaler Märkte, ermöglicht. Hierzu hält die Lead Firm die Gesellschaftsanteile und Geschäftsführer üben die Kontrolle über die Unternehmensführung der Töchter vor Ort aus. Die Trennung von Eigentum und Kontrolle

ist somit eine Voraussetzung und ein wesentliches Charakteristikum für globales Wachstum. Der Rolle des Geschäftsführers bzw. der Beziehung zwischen Lead Firm und Geschäftsführer kommt somit eine zentrale Stellung zu, denn die Beziehung muss von beiderseitigem Vertrauen in die Kompetenz und Integrität des Partners getragen sein. Als Resultat daraus stellt der Faktor Human Ressource eine Grenze des Wachstums dar bzw. fungiert als Determinante der Struktur und der räumlichen Anordnung von Wertschöpfungsketten. Deutlich wurde dies im Gespräch mit Take it Home, weil das Unternehmen die Struktur des Generalimporteurs für große Märkte mit entsprechender Infrastruktur und nur bei „dafür geeigneten verfügbaren Partnern“ (G 21) wählt. Bei Take it Home ist auch deutlich die Bedeutung des Faktors Räumliche Distanz zu erkennen. Je größer nämlich die räumliche Entfernung (bei gleichzeitiger hoher Bedeutung der Region als Absatzmarkt) der Lead Firm zu ihrem geschäftsführenden Partner ist, mit desto höherer Handlungskompetenz muss dieser Partner ausgestattet sein. Im Prinzip wird die Zusammenarbeit mit einem Direktimporteur im Vergleich zum Generalimporteur als einfacher angesehen, durch „direkteren Durchgriff, kürzere Wege und damit auch weniger Informationsverlust“ (G 21). Sozusagen ist der ausgeübte Grad an Kontrolle hier höher und letztendlich fühlt man sich in dieser Situation wohler. Es ist jedoch bezeichnend, dass sich diese Variante auch eben nur im benachbarten Ausland realisieren lässt. Auch bei Masterclass, wo die internationale Expansion über Tochtergesellschaften organisiert ist, stellt die Verfügbarkeit von geeigneten verantwortungstragenden Akteuren ein Kriterium zur Beantwortung der Frage dar, ob eine Gründung einer Tochtergesellschaft überhaupt möglich ist. Die Gründung einer Tochtergesellschaft sei u.a. abhängig davon, ob die „Möglichkeit, vertrauenswürdige Mitarbeiter zu finden“ (G 1), besteht. Die Trennung von Besitz und Kontrolle geht einher mit einer deutlichen Koppelung von Erfolg und persönlichem Einkommen. Bei Verkäufern von Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up ist ein Großteil des Einkommens variabel und abhängig vom Umsatz bzw. Ertrag. Die Tochtergesellschaft (Masterclass und Pump it Up) agieren selbständig

und werden an ihrem erwirtschafteten Ergebnis gemessen. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter und Partner, die in größerer räumlicher Distanz zur Zentrale agieren, zu erfolgreichem Handeln im Sinne der Lead Firm motiviert.

Diese Studie weist nach, dass sowohl die Kundenwünsche als auch die knappen Ressourcen erstens die Struktur und räumliche Anordnung von GVC sowie zweitens Innovationsprozesse und Vertriebsorganisation beeinflussen. Darüber hinaus bestätigt sie, dass die beiden Faktoren, Kundenwünsche und knappe Ressourcen, auch Effekte auf die Beschaffungsstrategien ausüben. Bei der räumlichen Anordnung der Zulieferernetzwerke ist bei allen Unternehmen eine deutliche Agglomeration von Zulieferern um die jeweiligen Produktions- bzw. Logistikstandorte zu erkennen. Der Kompetenzstandard der Zulieferer wurde von den Lead Firmen generell als sehr hoch eingestuft. Die grundsätzliche globale Verfügbarkeit fast aller Zukaufteile zwingt die Unternehmen vor Ort, ihre Produkte zu global wettbewerbsfähigen Konditionen anzubieten. Diese Situation führt dazu, dass die lokalen Zulieferer international wettbewerbsfähig sind. Das Phänomen, dass sich die Zulieferer um Standorte der Lead Firmen agglomerieren, ist mit dem Wunsch nach hoher Zuliefererflexibilität, d.h. der Fähigkeit, schnell Teile liefern zu können, und dem Wunsch nach Stabilität im Zulieferernetzwerk zu erklären. Dieses Bedürfnis nach Stabilität sehen die Unternehmer vorzugsweise mit lokalen Zulieferern, zu denen auch soziale Nähe besteht, befriedigt. Obwohl es bei Pump it Up diese strategischen Ziele erklärtermaßen nicht gibt, agglomerieren sich Zulieferer doch um den Standort in OM. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erkenntnissen von Kimura und Fukunari (2013); sie stellen fest, dass Agglomerationen von Zulieferern die Partizipation weiterer Firmen an lokalen Produktionsnetzwerken fördert. Agglomerationen seien stabiler als fragmentierte Netzwerke, und lokaler Wettbewerb fördere die Entstehung neuer Geschäftsfelder. Des Weiteren begünstige die räumliche Nähe innerhalb von Zulieferernetzwerken den Transfer neuer Technologien. Es ist jedoch notwendig, hier etwas genauer zu differenzieren, denn

nicht alle Wareneinkaufsgruppen lassen sich für die untersuchten Unternehmen lokal beschaffen. Für die Beschaffung dieser Teile sind differenziertere Strategien notwendig. Take it Home, als global agierender Konzern, muss Teile zukaufen, bei denen es selbst auf globaler Ebene zu Beschaffungsengpässen kommen kann. Die Untersuchung des Zulieferernetzwerkes hat ergeben, dass hier eine sehr strategische und komplexe Herangehensweise zur Gestaltung des Zulieferernetzwerkes notwendig ist. Die Komplexität ist hier ungleich höher als beispielsweise bei Pump it Up. Pump it Up mit einer Fertigungstiefe von 70% bezieht überproportional viel Rohmaterial. Auf den entsprechenden Märkten ist die Transparenz von Preis und Qualität naturgemäß wesentlich höher und die Beschaffung entsprechend weniger komplex. Für Take it Home ist die Stärke der Marke „Take it Home“ ein wichtiges Pfand, um bei der Gestaltung des Zulieferernetzwerkes effektiv agieren zu können. Eine große Notwendigkeit zur strategischen Planung der Beschaffungsstrategien findet man auch bei Spread It. Hier ist die Anzahl der Zulieferer zwar um ein Vielfaches geringer, während die Komplexität bei der Gestaltung der einzelnen Beziehung entsprechend der Komplexität der Wareneinkaufsgruppen sehr hoch ist. Bei Masterclass ist die lokale Beschaffung für die globalen Logistikstandorte von zentraler Bedeutung. Dafür war es strategisch notwendig, kodifizierbare Teile aufzuschreiben zu können. Auch hier sieht man, dass ein Höchstmaß an strategischer Planung maßgebend

für die Schaffung des Zulieferernetzwerkes war, welches heute für Masterclass ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Parameter wie (globale) Lieferengpässe, opportunistisches Zuliefererverhalten, Komplexität der Zukaufteile sowie die Beurteilung der eigenen Kernkompetenzen müssen von den Lead Firms bedacht werden, wenn sie ihre langfristig angelegten Strategien entwickeln. Diese Strategien sind vielfältig und müssen kontinuierlich überdacht und angepasst werden. Stellvertretend für eine Vielzahl möglicher Strategien sollen die Etablierung einer starken Marke mit Signalwirkung in den Markt sowie der Aufbau von Alternativzulieferern hier Erwähnung finden.

Spread It betrachtet sich im nationalen Markt als Qualitäts- und Innovationsführer. Technische Innovationen werden häufig mit Zulieferern zusammen generiert und umgesetzt. Die Flexibilität, nicht an eigene Produktion gebunden zu sein und auf dem freien Markt jederzeit „state of art“-Technologien kaufen zu können, wird als wichtiger Wettbewerbsfaktor interpretiert.

Eine genauere Untersuchung der Beziehung zwischen Lead Firm und Zulieferer ist für das folgende Kapitel 7 vorgesehen. In Kap. 7.3.3. wird man sehen, dass es Wechselwirkungen zwischen der räumlichen Anordnung des Zulieferernetzwerkes sowie den Governance Strategien gibt.

7 Governance Strategien zwischen Lead Firm und Zulieferer

Nach der Darstellung unterschiedlicher Markt-, Produktanforderungen und Unternehmensressourcen und ihrer unterschiedlichen Auswirkungen auf die Organisation der Wertschöpfungsketten in Kapitel sechs soll in diesem Kapitel unter Bezug auf die forschungsleitende Frage (vgl. Kap. 2.5) belegt werden, dass die untersuchten Unternehmen auch divergierende Wege zur Governance ihrer Beziehung zu den externen Partnern ihrer GVC wählen. Der Einfluss von Wertschöpfungskettenorganisation, der Unternehmensgröße und der räumlichen Organisation von Unternehmensaktivitäten auf das Governance System wird untersucht. Der Schwerpunkt dieser empirischen Arbeit liegt in der Analyse der Beziehungen zwischen Lead Firm und Zulieferer (vgl. 2.3.1).

7.1 Die Wareneinkaufsgruppen der Zulieferer

Um eine Auswahl an Zuliefererbeziehungen zu treffen, hat es sich als zweckdienlich herauskristallisiert, eine Zuteilung der Zulieferer in Wareneinkaufsgruppen vorzunehmen (vgl. Kap. 3.1.1.1). Diese Wareneinkaufsgruppen stellen thematische Gruppen dar, wie Metall, Kunststoff, Motor, Getriebe, Klima etc. Sie beinhalten in der Summe alle zugekauften Teile bzw. Komponenten, die von der Lead Firm für die Erstellung ihrer marktfähigen Produkte benötigt werden (vgl. Tab. 6). Für jedes Unternehmen wurde eine eigene Systematik entwickelt. Ein direkter Vergleich zwischen den Unternehmen ist an dieser Stelle nicht möglich. Auch lassen sich aus dieser Einteilung keine Rückschlüsse auf z.B. die Größe des Unternehmens oder die Komplexität der Geschäftsvorgänge ziehen.

Bei Masterclass wurden insgesamt 39 Zulieferer identifiziert, die einer näheren Betrachtung nach der Governance Theorie (GEREFFI ET AL. 2005) unterzogen wurden. Eine zu starke Abhängigkeit der Zulieferer von Masterclass würde als kritisch gesehen. Masterclass strebt nach Zulieferbeziehungen auf Augenhöhe, also ohne Machtasymmetrie. Masterclass bevorzugt Zulieferer, die auch für andere In-

dustrien tätig sind, um die Auslastungsschwankungen, die in der Branche vorherrschen, ausgleichen zu können.

Bei Take it Home wurden 20 Wareneinkaufsgruppen identifiziert, die von 85 Zulieferern beliefert werden (70% des gesamten Einkaufsvolumens). Mehrere dieser Zulieferer beliefern diverse Wareneinkaufsgruppen, so dass netto 64 Zulieferer zu betrachten sind. Insgesamt wurden hiervon 41 Zulieferer einer genauen Analyse unterzogen. Beispielsweise umfasst die größte Wareneinkaufsgruppe, Metallteile, 24 Zulieferer, von denen neun genauer betrachtet wurden, da sie repräsentativ für die Gruppe der Metallzulieferer sind. Die Wareneinkaufsgruppen weisen generell Unterschiede hinsichtlich der technischen Komplexität auf. Die Gruppe der Metallteile, Schweißbaugruppen, Blechbaugruppen, Rohrbaugruppen, stellt mit 9% am Einkaufsvolumen die umsatzstärkste Gruppe dar und mit 24 Zulieferer, die Gruppe mit der höchsten Anzahl an Zulieferern. Bei den neun umsatzstärksten Zulieferern dieser Gruppe wurde die Governance Struktur detailliert erforscht, bei den verbleibenden 15 finden sich ähnliche Governance Strukturen. Das Zulieferernetz ist generell sehr strategisch angelegt, denn bei einigen Einkaufsteilen kann es sein, dass „der Enduser die Marke bestimmt“ (G18). Sollte dies dazu führen, dass es nur einen Zulieferer gibt, würde versucht werden, einen neuen Zulieferer z.B. durch Preissegmentierung aufzubauen. Die Signalwirkung in den Markt („wenn das Produkt bei Take it Home funktioniert, funktioniert das auch bei uns“), könnte den Hauptzulieferer zu Konzessionen hinsichtlich Preis und Verfügbarkeit motivieren. Diese Strategie kann dann gefahren werden, wenn die Einschätzung lautet, „der Hauptzulieferer kann es sich nicht leisten, Take it Home auszulisten“. Für das Ausprobieren einer solchen Strategie ist es wichtig, eine interne Selbstverpflichtung der Verkaufsabteilung zu erhalten, die den Sinn erkennt, für einen neuen Zulieferer die Kundenakzeptanz zu schaffen. Bei Gelingen wird die Versorgungssicherheit für kritische

Tab. 6: Wareneinkaufsgruppen der Lead Firms

Masterclass	Simply the Best	Take it Home	Pump it Up	Spread It	Flour Maker
Steuerungssysteme/ Elektrotechnik	Katalogware komplex / Magnetventile	Metallteile, z.B. Schweißbau-gruppen, Blechbaugruppen, Rohrbaugruppen	Motoren	Behälter	Stahl, Blech, Kunststoff, Rohre, Profile
Klimalösungen	Metall	montierte Systeme	Bleche und Stahl	Achse	Normteile/ Katalogware (Rohrsysteme)
Metalle ("einfach" kanten, stanzen, schweißen)	Misch- Mahltechnik/ Futterlagerung	Motor	Gußteile	Räder	Laser-, Stanz-, Kantteile (Schweiß- baugruppen, Halbfertigzeugnisse nach Zeichnung)
Baugruppen, kom-plexere Fördersysteme für Wasser, Eier	Klima (Heizung, Lüftung, Kühlung)	Zylinder, Hydraulik	Laserteile aus Blechtafeln	Pumpen/ Kompressoren	Fördertechnik, Trogkettenlauf- förderer, Schneckenförderer
Kunststoff (Spritzguss und Extrusion)	EDV/ Elektro "komplex" (Platinen, Kabel)	Schmiedeteile, Gußteile, Rohmaterial	Normteile	Schleppschlauchverteiler	Prozessmaschinen, Großmaschinen (Mischer, Pelletpresse, Trockner, Erhitzer)
Verzinkerei und Logistik	Dienstleistungen	Getriebe	Beschichtungs-/ Gummierungsarbeiten	Steuerblöcke	Pneumatische Komponenten
Wiegetechnik	EDV/Elektronik "einfach"	Rahmenkonstruktionen	Elektroschaltkästen/ Steuerung	Bedieneinheiten	Flüssigkeits-, Dampf- und Luftanlagen
	Kunststoffe komplex	Gelenkwellen	Verzinkerei	Metall - einfach	Siloplanlagen, verzinkte Weibchsilos, Glasfaserkunststoffsilos, Glattwandsilos (Stahl)
	Kunststoffe einfach	Räder	Schleppschläuche	Klein- / Normteile	Behälterkomponenten
	Normteile	Achsen	Elektromotoren	Druckluftanlage	Getriebemotoren- und Antriebstechnik
	Motoren/ Getriebe	Montierte Schutze	Räder (für X Til)	Gelenkwellen	Stahl- und Gebäudekonstruktion
	Metall (Bleche, Rohre)	Elektrik, Elektronik		Hydraulik/ Zylinder	Filtertechnik und Aspiration (Staubtechnik)
		Kugellager		Schieber	Waagen und Dosiertechnik
		Schare, Zinken, Messer			Dienstleistungen (Kräne, Gerüste, Montagedienstleistung)
		Zentralschneider, Knoter			Veredlung (Verzinken, Elektrolytpolieren, Beizen)
		Kabine			
		Keil-/Powerbetrieben			
		Rollenketten			
		Kühler, Lüfter			
		Kupplungen			

Quelle: Eigene Erhebung

Einkaufsteile erhöht. Wenn es Pläne gibt, neue Zulieferer aufzubauen, wird dies mit den bestehenden Zulieferern offen kommuniziert – nicht zuletzt, um eine Preissensibilisierung zu erzielen. Generell ist es Strategie von Take it Home, dass man dem Zulieferer zeitnah „sagt, was man tut“ und dass „man tut, was man sagt“. Es ist das Bestreben, mit allen ein gutes, „nach vorne gerichtetes“ Verhältnis zu haben. Bei den Top Zulieferern ist die Beziehung immer auf Dialog aufgebaut. Zulieferer gewähren keine offene Kalkulation. Take it Home ist jedoch durch eigene Analysen bemüht, die Kostenstrukturen der zugekauften Teile sichtbar zu machen. Bei offenkundiger finanzieller Schwäche des Zulieferer wird Einsicht in die Bilanzen gefordert. Denn ein Zuliefererausfall ist mit zu vielen Kosten und dem Risiko, nicht beliefert zu werden verbunden, als dass man nicht versucht, sich aktiv abzusichern. Für Take it Home ist die finanzielle Unabhängigkeit seiner Zulieferer wichtig. Nach Möglichkeit werden Finanzkennzahlen verfolgt, um Tendenzen frühzeitig erkennen zu können. Take it Home beteiligt sich grundsätzlich nicht an den Produktionsmaschinen der Hersteller. Auf Wunsch können mehrjährige Kontrakte abgeschlossen werden, dabei werden lange Laufzeiten generell von Zulieferern bevorzugt. Zukünftige Herausforderungen für Zulieferer werden darin gesehen, das Produktionsvolumen steigern zu können. Dies ergibt sich durch den Konsolidierungsdruck in der Branche Landtechnik allgemein, welcher zu den Zulieferern durchschlägt. Infolgedessen benötigen langfristig am Markt operierende Zulieferer Flexibilität in ihrer Produktion, z.B. durch Mehrschichtsysteme, eine Sechstageswoche und einen hohen Grad an Automation. Zulieferer sind praktisch „zum Wachstum verdammt“ (G 18).

Zu den technisch anspruchsvolleren Kategorien bei Pump it Up gehören beispielsweise Hersteller von Gussteilen, Hersteller von Laserteilen aus Blechtafeln, Unternehmen, die Beschichtungs- und Gummierungstätigkeiten durchführen, Hersteller von Elektroschaltkästen und Steuerungselementen und Hersteller von Schleppschläuchen. Zu den weniger technisch anspruchsvollen Kategorien sind Motoren sowie Räder für Schleppschläuche zu zäh-

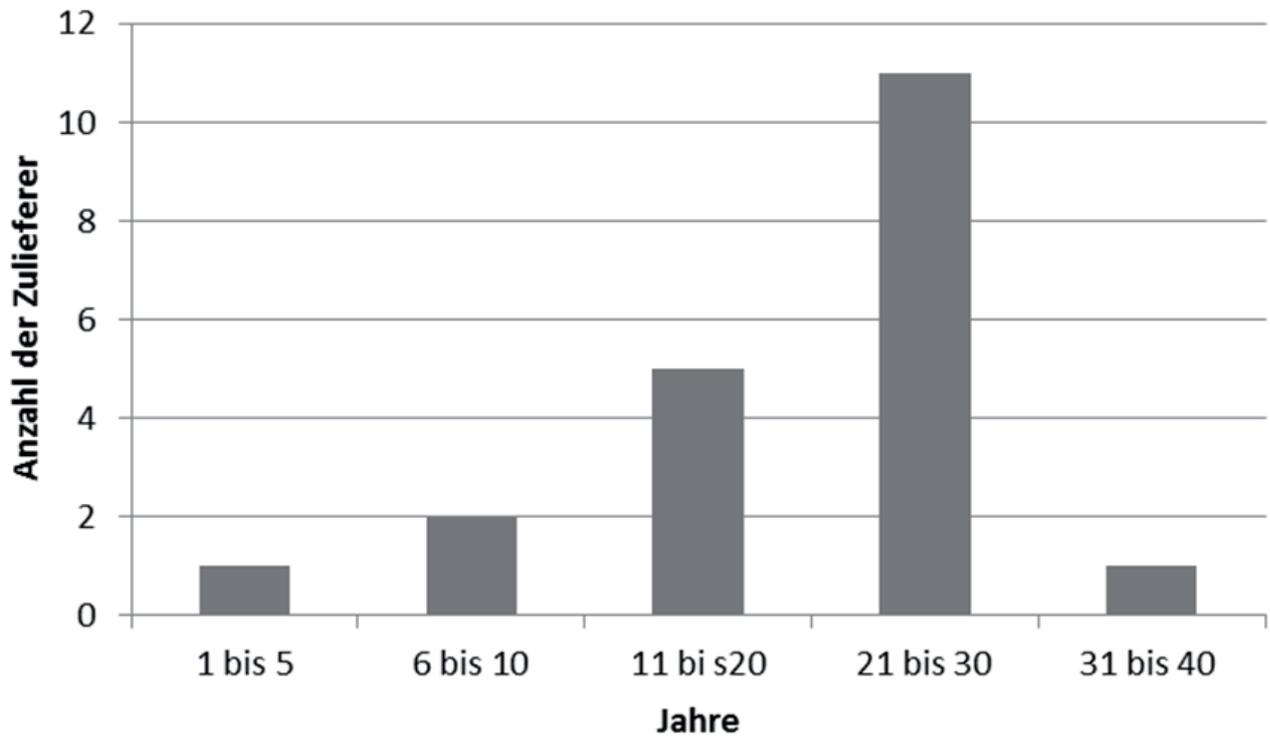
len. Einfache Zukaufteile sind Blech und Stahl; auch das Verzinken von Schweißteilen wird als technisch einfache Leistung angesehen. Innerhalb der einzelnen Produktwarengruppen wurden auch hier die umsatzmäßig größten und die als wichtig angesehenen Zulieferer erfasst. Hier sind es 21 Zulieferer, die zusammen 70% des Gesamteinkaufsvolumens darstellen. Die Gruppen Motoren, Bleche und Stahl sowie Gussteile machen ca. 50% vom Gesamteinkaufsvolumen aus. Bei Spread It hat die Zuliefererklassifizierung zur Identifikation von 19 Zulieferer geführt, die einer genaueren Betrachtung unterzogen wurden. Bei Simply the Best sind es 84 und bei Flour Maker 49 Zulieferer. Dieser Beschreibung zur Vorgehensweise der Zuliefererklassifizierung schließen sich ein Vergleich der Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Lead Firm und Zulieferer (Kap. 7.1.) sowie eine Analyse der Governance Formen an (Kap. 7.2).

7.2 Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Lead Firm und Zulieferer

Die Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Zulieferer und Lead Firm gibt einen deutlichen Hinweis auf die Stabilität des Zulieferernetzes. Im Zulieferernetzwerk von Masterclass befindet sich lediglich ein Zulieferer, zu dem die Beziehung nicht älter als fünf Jahre ist. Zu den anderen 19 Zulieferern besteht die Zuliefererbeziehung länger, von diesen beliefern elf Zulieferer Masterclass bereits seit 21 bis 30 Jahren. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass häufige Zuliefererwechsel vermieden werden und stattdessen langfristig angelegte Beziehungen bevorzugt werden (vgl. Abb. 30).

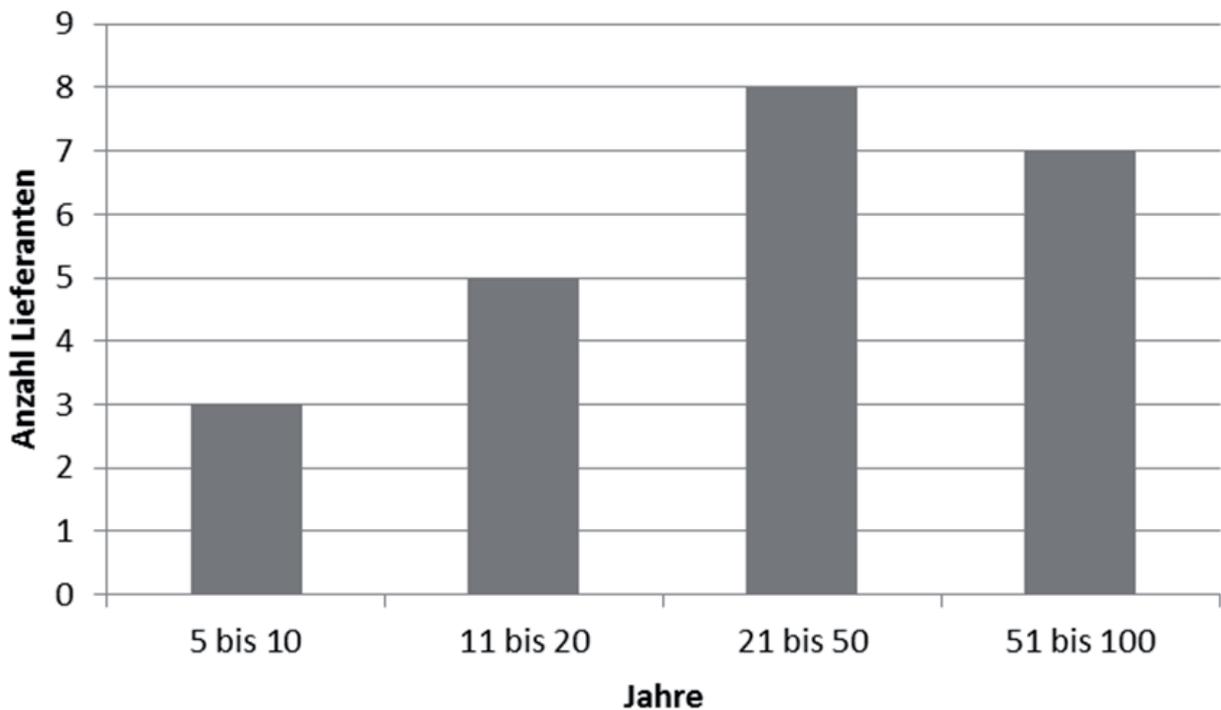
Von den 49 genauer untersuchten Beziehungen zwischen Take it Home und seinen Zulieferern liegen zu 23 Beziehungen Aussagen zur Dauer der Geschäftsbeziehung vor. Von den 23 Beziehungen sind fünf 51 – 100 Jahre alt, sieben sind 21 – 50 Jahre alt, fünf sind 11 – 20 Jahre alt, drei sind 5 – 10 Jahre alt (vgl. Abb. 31). Beziehungen, mit einer Dauer von 5 – 10 Jahren werden als „jung“ bezeichnet. Aus diesen Angaben lässt sich ableiten, dass die Wechseldynamik innerhalb des Zulieferernetzwerkes von Take it

Abb. 30: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Masterclass und Zulieferern



Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 31: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Take it Home und Zulieferern



Quelle: Eigene Erhebung

Home äußerst niedrig ist. Es wird damit bestätigt, dass stabile und lange Zuliefererbeziehungen als wichtiger Erfolgsfaktor für den unternehmerischen Erfolg gesehen werden. Auf die Frage, ob die Androhung von Auflösung des Geschäftsverhältnisses ein Governance Tool ist, wurde dies deutlich verneint mit der Glaubhaftmachung, dass „mit allen ein sehr gutes Verhältnis“ geführt würde, welches „immer nach vorne gerichtet“ sei.

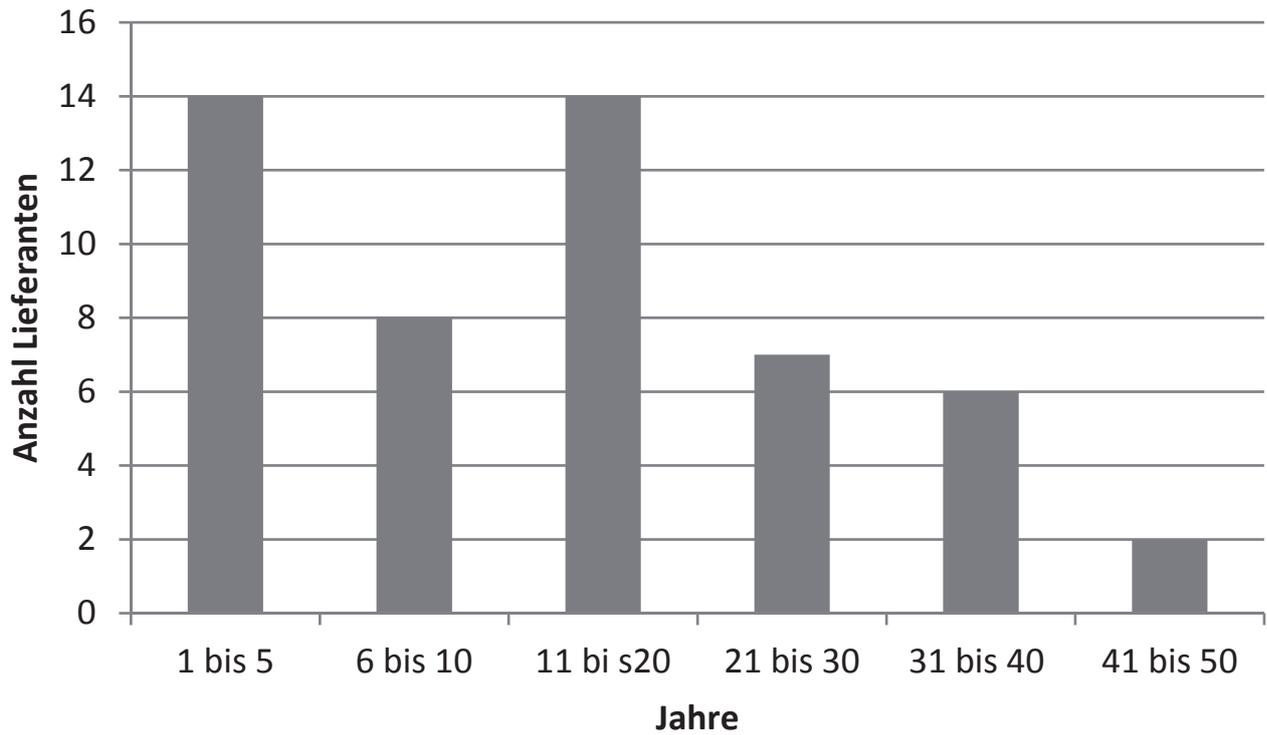
Angesichts des Konsolidierungsdrucks auf Zulieferer, wird der „Fähigkeit, den Produktionsausschuss zu erhöhen“, und „einer hohen Flexibilität, die Volumen nach oben zu bringen“, eine sehr große Bedeutung beigemessen. Als positives Beispiel führte man (G 18) an dieser Stelle ein junges Unternehmen mit sehr jungen Inhabern an, die eine „leistungsstarke Führungsebene mit erfahrenen Leuten“ installiert haben. Die geforderte Flexibilität erreicht das Unternehmen durch ein „Mehrschichtsystem, eine Sechstageswoche und einen hohen Grad an Automation“. „Die Zulieferer müssen wachsen können!“, sie „sind zum Wachsen verdammt.“ Im Fall dieses sehr jungen, stark gewachsenen Zulieferer gibt es auch einen „Austausch über die Firmenergebnisse“, da Take it Home sicher sein muss, dass die finanzielle Stabilität gewahrt ist, damit die „Versorgungssicherheit“ gewährleistet ist.

Von den 51 untersuchten Zuliefererbeziehungen von Simply the Best bestehen 29 seit 11 Jahren und länger – die älteste Beziehung ist über 41 Jahre alt. Dennoch gibt es auch einen deutlichen Anteil an jüngeren Beziehungen, 14 Unternehmen sind seit ein bis fünf Jahren Zulieferer von Simply the Best und zu acht Zulieferern besteht eine Beziehung seit sechs bis zehn Jahren (vgl. Abb. 32). Somit ist Simply the Best ein relativ offenes Unternehmen, wenn es um den Zugang zum Zulieferernetzwerk für neue strategische Partner geht. Die Chance für kleinere bzw. jüngere Unternehmen ergibt sich dann wenn z.B. bestehende Zulieferer die Qualität reduzieren und gleichzeitig den Preis nach oben setzen. Als Beispiel dient ein Fall, im dem „drei bis vier Leute, die Sache gut machen“ (G 14) und in dieser Situation, in der der bestehende Zulieferer Anlass zu Kritik bot, hat sich

innerhalb von fünf Jahren eine bedeutende Zuliefererbeziehung zu einem Newcomer entwickelt. Jedoch hält man auch sehr an gewachsenen und stabilen Beziehungen fest, die auch in diesem Fall als wichtiger Baustein für Unternehmenserfolg gesehen werden. Ein Zuliefererwechsel wird generell mit „Angst vor Kosten“ (G 14) in Verbindung gesetzt und somit vermieden.

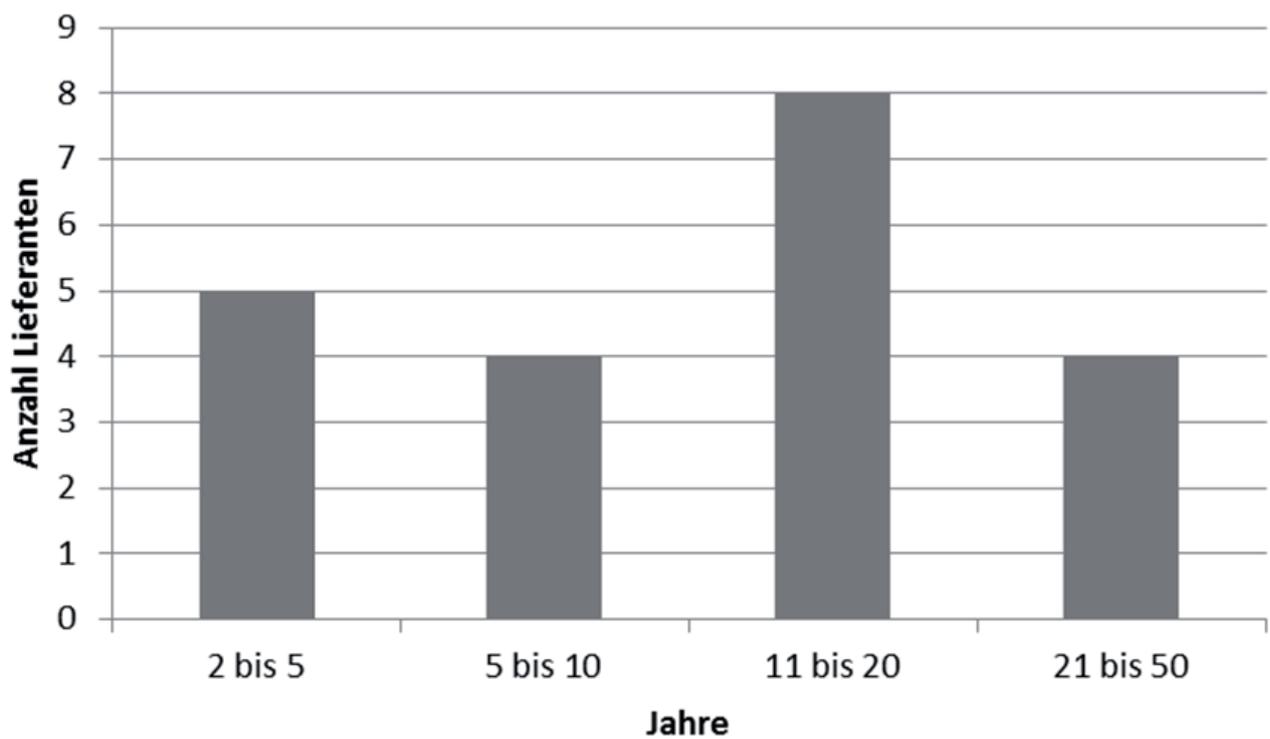
Bei Pump it Up konnten zu allen 21 Zulieferern Angaben zur Dauer der Geschäftsbeziehung gemacht werden. Die Erkenntnisse ähneln denen von Simply the Best. Die jüngsten Beziehungen dauern zwischen zwei und fünf Jahren, hiervon gibt es fünf. Zu vier Zulieferern beträgt die Dauer der gemeinsamen Arbeit 5 -10 Jahre, mit acht Zulieferern arbeitet man 11 bis 20 Jahre zusammen und zu vier Zulieferern pflegt Pump it Up seit 21 bis 50 Jahren Geschäftsbeziehungen (vgl. Abb. 33). Somit ist der Großteil der Beziehungen älter als 11 Jahre, dennoch deutet die Anzahl von 14 Zulieferern, die erst seit höchstens fünf Jahren im Zulieferernetzwerk sind, darauf hin, dass es relativ gute Zutrittschancen für neue Zulieferer gibt. Dies könnte auch daran liegen, dass das Unternehmen in neue Märkte horizontal diversifiziert hat und damit Zukaufteile benötigt, die bei den bestehenden Zulieferern nicht beschafft werden konnten (vgl. Kap. 6.3.1.). Die Zahlen verdeutlichen jedoch wiederum, dass Stabilität im Zulieferernetzwerk ein wichtiger Faktor ist. Acht Zulieferer beliefern Pump it Up seit 11 bis 20 Jahren, vier Zulieferer sogar seit 21 bis 50 Jahren. Die Erklärung hierfür lässt sich in den Aussagen des Einkaufsleiters finden, für den Qualitätsparameter der Einkaufsprodukte bei der Beschaffung von großer Bedeutung sind. In „gewachsenen Beziehungen mit bekannten Partnern“ (G 30) sei die Einhaltung dieser Qualitätsparameter eher gegeben, als im Vergleich zum Einkauf am Spot Markt oder zum direkten Stahleinkauf bei unbekanntem chinesischen Anbietern, um kurzfristige monetäre Vorteile zu erzielen. Die Qualitäten im Stahlbereich variieren stark und die negativen Effekte eines minderwertigen Stahls in der Produktion können nicht durch den vermeintlichen Preisvorteil im Einkauf ausgeglichen werden. Es kann geschlussfolgert werden, dass auch

Abb. 32: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Simply the Best und Zulieferern



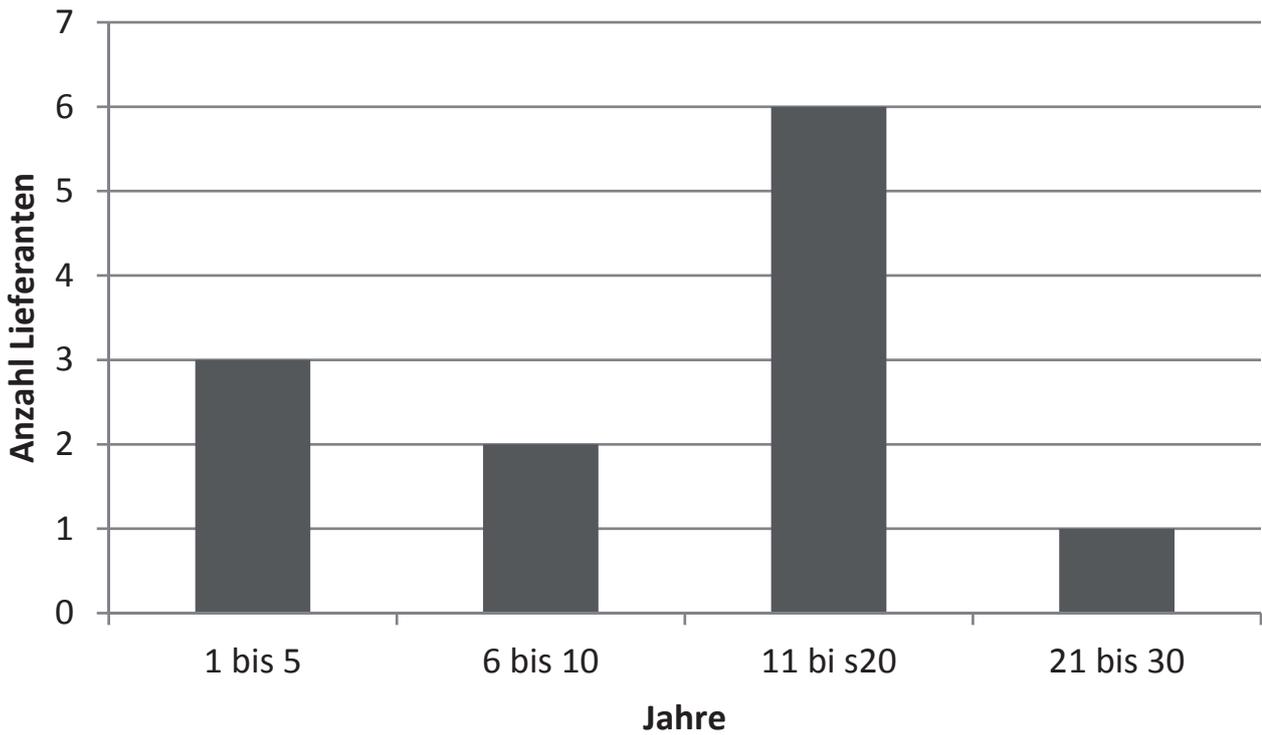
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 33: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Pump it Up und Zulieferern



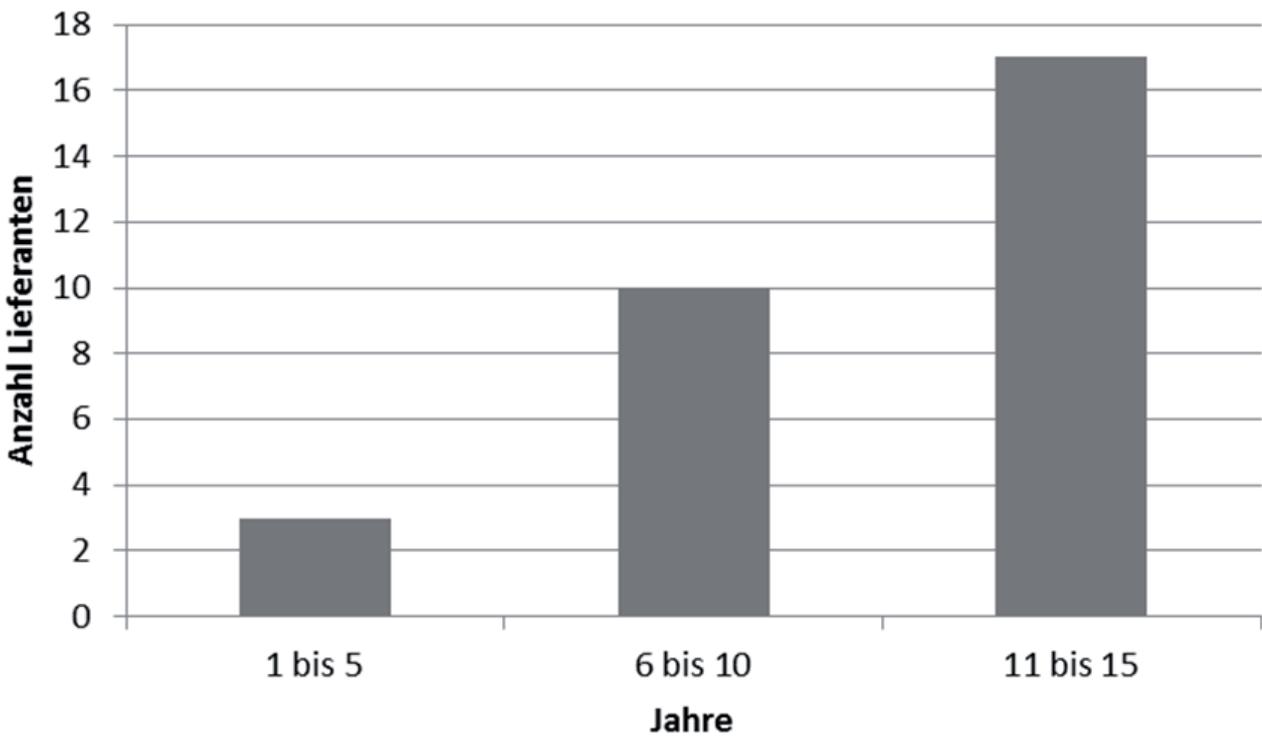
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 34: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Spread It und Zulieferern



Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 35: Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Flour Maker und Zulieferern



Quelle: Eigene Erhebung

bei Pump it Up stabile Beziehungen zu Zulieferern eine strategische Rolle spielen.

Bei Spread It findet sich eine Mischung von älteren und jüngeren Beziehungen (vgl. Abb. 34) wobei sieben Beziehungen älter als 11 Jahre und fünf Beziehungen bis zu 10 Jahre alt sind.

Bei Flour Maker ist das Zulieferernetzwerk (vgl. Abb. 35) insgesamt relativ jung. Keine Beziehung ist älter als 15 Jahre, wobei 17 Zulieferer 11 bis 15 Jahre und 13 Zulieferer seit bis zu 10 Jahren dem Unternehmen zuliefern. Somit ist hier nochmals eine relative Stabilität im Zulieferernetzwerk zu erkennen.

Die Analyse der Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Lead Firm und Zulieferern hat ergeben, dass für alle Lead Firmen langfristige Beziehungen zu Zulieferer von hoher Bedeutung sind. Langfristig bedeutet hierbei eine unterschiedliche absolute Dauer zwischen den verglichenen Unternehmen. Die anschließenden Kapitel analysieren, mit welchen Strategien die Beziehungen zu den einzelnen Zulieferern organisiert sind.

7.3 Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Governance Formen

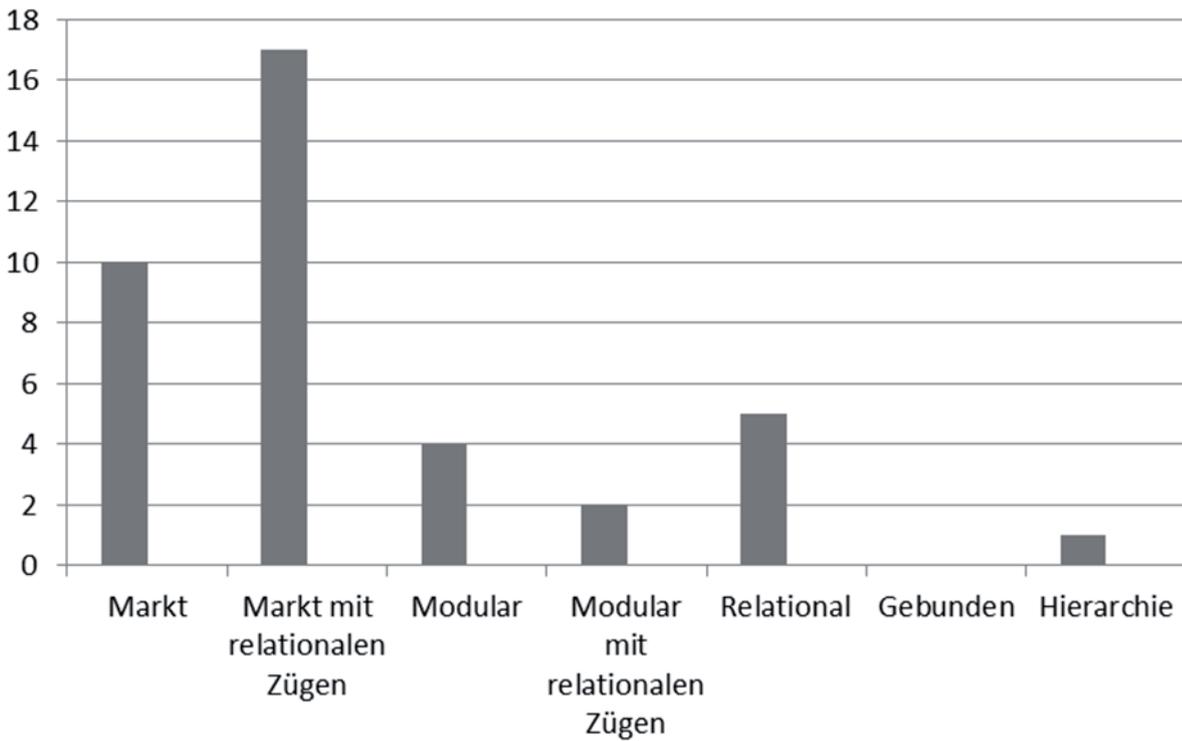
Nach Einteilung der Transaktionen zwischen Lead Firm und Zulieferer entsprechend der drei Faktoren Komplexität der Transaktion und zweitens die Möglichkeit, die Komplexität der Transaktionen durch Kodifizierung ebendieser zu reduzieren, sowie drittens die Fähigkeiten der Zulieferer, kamen GEREFFI ET AL. (2005) zu einer Kategorisierung von fünf Governance Formen (vgl. Abb. 5).

Die anschließenden Kapitel stellen analog zu dieser Systematik die Beziehungen dar, die die untersuchten Lead Firms zu ihren Zulieferern pflegen. Sie umfassen nachfolgend die Organisationsformen Markt, modular, relational, gebunden und Hierarchie. Unter den zusätzlichen Kategorien „Markt mit relationalen Zügen“ sowie „Modular mit relationalen Zügen“ werden die Besonderheiten diskutiert, die bei Markt- und modularen Beziehungen gefunden

wurden, aber in dem konventionellen Modell von GEREFFI ET AL. (2005) nicht erfasst sind. Nach diesem Modell können sich Lead Firm und Zulieferer sowohl in der Markt- als auch in der modularen Form ohne größere finanzielle Probleme spontan voneinander trennen, denn es gibt keine wechselseitigen Abhängigkeiten. Eben diese Voraussetzung ist bei einer Vielzahl dieser Beziehungen – geht man denn nach der Kategorisierung nach Gereffi vor – nicht gegeben. Der Anteil des Geschäftsvolumens, des Zulieferer ist dermaßen hoch, dass ein plötzlicher Wegfall der Geschäftsbeziehung deutlich negative bis existenzbedrohende Folgen für den Zulieferer haben könnte (vgl. Anhang 9.2., Frage 11). Liegt diese Situation vor, wird der Beziehung die Bezeichnung „Markt mit relationalen Zügen“, bzw. „modular mit relationalen Zügen“ gegeben.

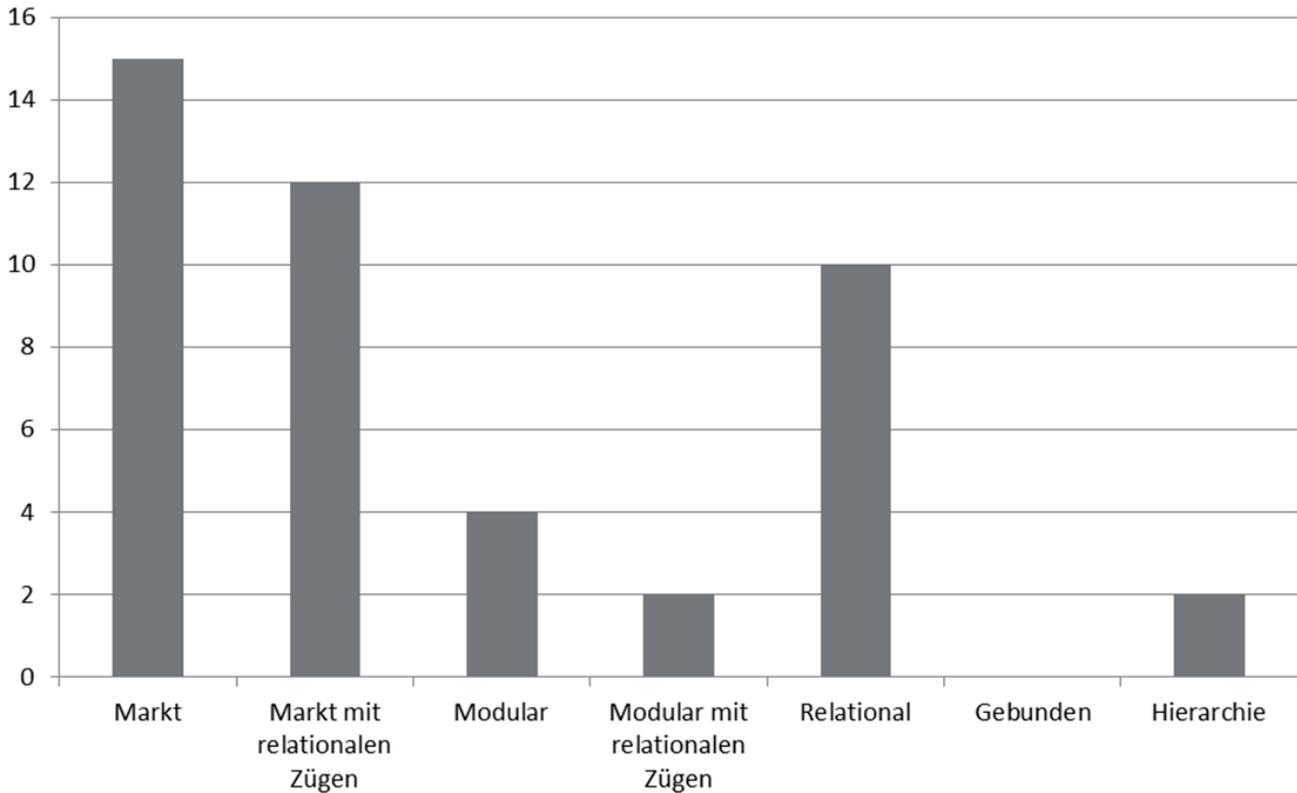
Nachfolgend wird im Überblick dargestellt, wie hoch die Anzahl der jeweiligen Formen für die untersuchten Unternehmen ist. Für eine detaillierte Darstellung der Governance Formen pro untersuchtem Unternehmen wird auf den Anhang in Kap. 10.3. verwiesen. Bei Masterclass (s. Abb. 36) entfallen von 39 Zuliefererbeziehungen zehn auf die Marktform, 17 auf Markt mit relationalen Zügen, vier auf modular, zwei auf modular mit relationalen Zügen, fünf auf relational, keine auf die gebundene Form und eine auf die hierarchische Form. Von den 45 untersuchten Beziehungen bei Take it Home (s. Abb. 37) entfallen 15 auf die Markt Form, 12 Formen sind der Marktform mit relationalen Zügen zuzuordnen, es gibt vier modulare und zwei modulare Beziehungen mit relationalen Zügen sowie 10 relationale, keine gebundene und zwei hierarchisch organisierte Beziehungen. Bei Simply the Best (sh. Abb. 38) entfallen von 74 Zuliefererbeziehungen 34 auf die Marktform, 27 Beziehungen sind als Marktformen mit relationalen Zügen organisiert, 3 sind modular, eine Beziehung ist modular mit relationalen Zügen, neun sind relational, es gibt keine gebundene oder hierarchische Form. Die Untersuchung von Pump it Up (sh. Abb. 39) hat ergeben, dass von 21 Beziehungen 12 Marktformen vorliegen, keine Marktform mit relationalen Zügen, drei modulare, fünf relationale, eine hierarchische und keine modulare mit relationalen Zügen sowie gebundene Form. Von 19

Abb. 36: Masterclass: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



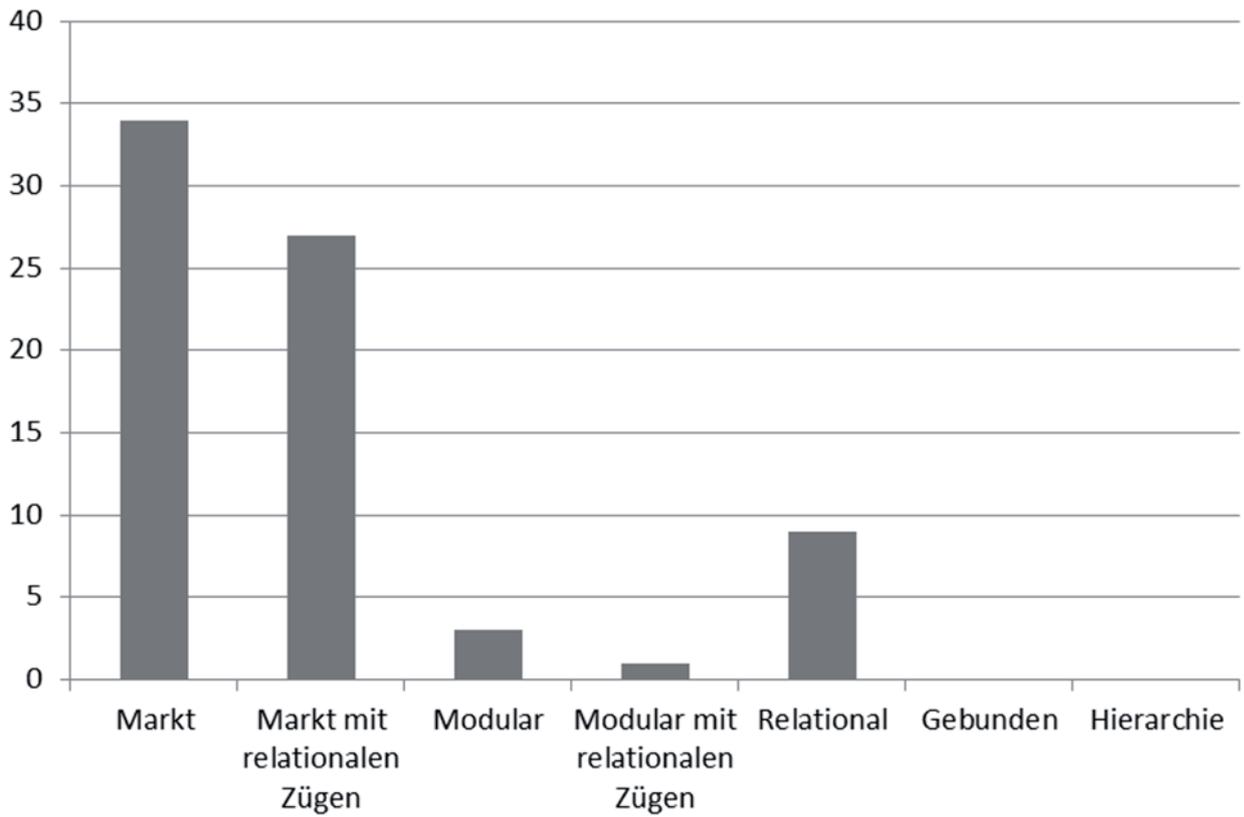
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 37: Take it Home: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



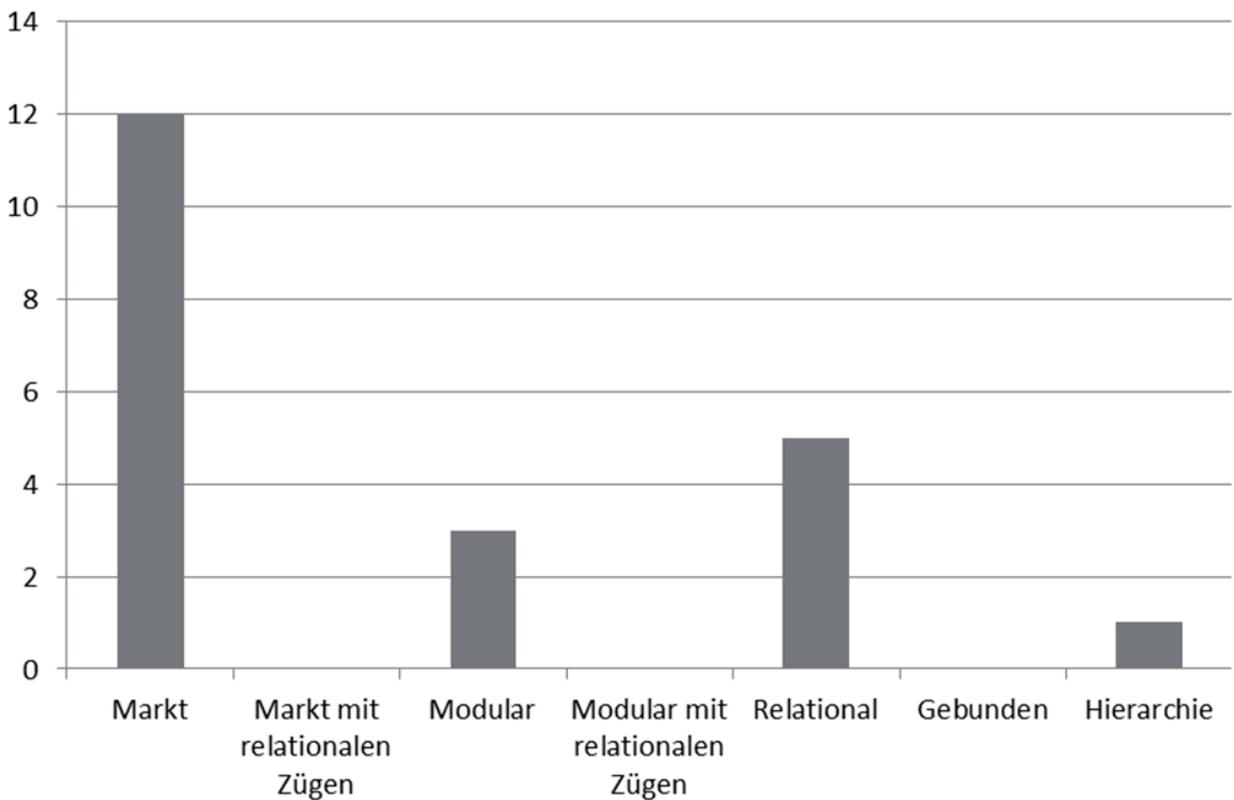
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 38: *Simply the Best*: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



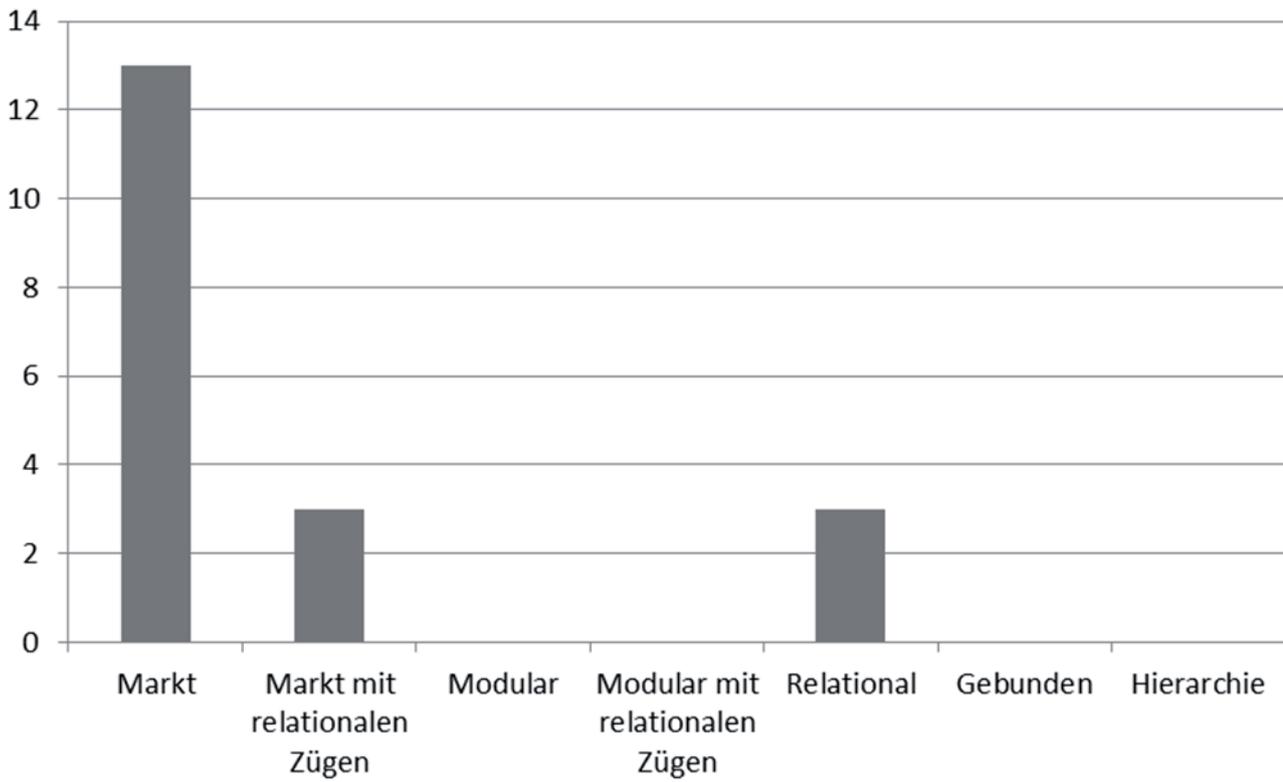
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 39: *Pump it Up*: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



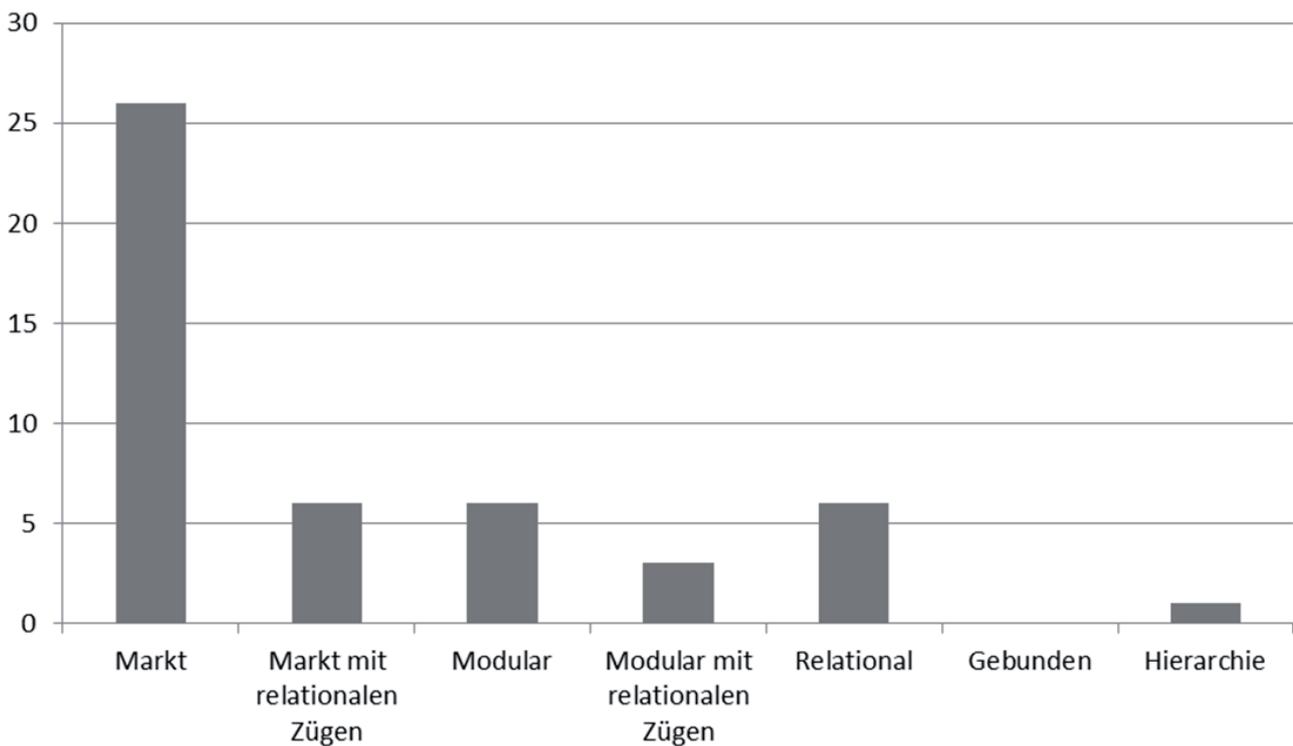
Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 40: Spread It: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 41: Flour Maker: Anzahl der jeweiligen Governance Formen



Quelle: Eigene Erhebung

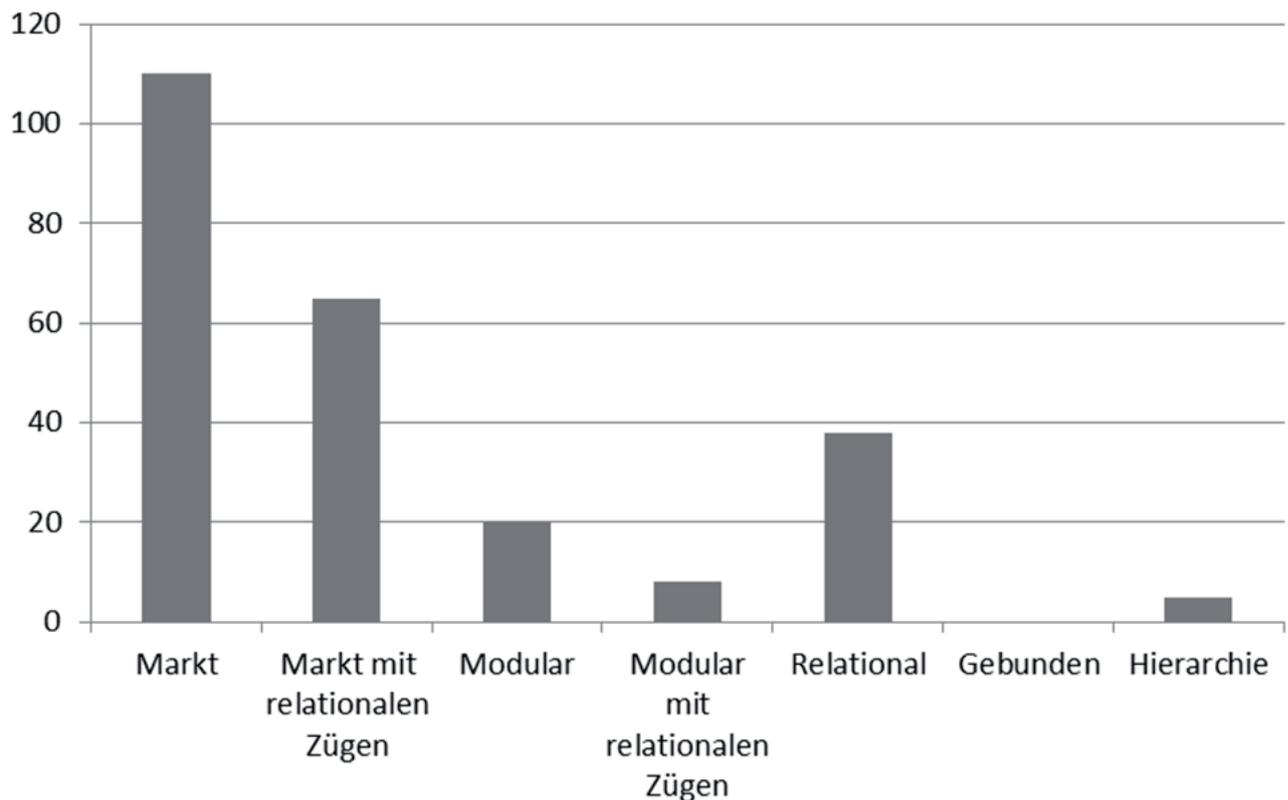
Zuliefererbeziehungen hat Spread It (sh. Abb. 40) 13 über die Marktform organisiert, drei sind der Marktform mit relationalen Zügen zuzuordnen, es gibt keine modulare Beziehung, drei relationale und keine gebundene bzw. hierarchische. Flour Maker (sh. Abb. 41) pflegt 48 Zuliefererbeziehungen, davon sind 26 über die Marktform organisiert, sechs sind der Marktform mit relationalen Zügen zuzuordnen, sechs sind modular, drei modular mit relationalen Zügen, sechs modular, es gibt eine hierarchische Form und keine gebundene.

Eine Übersicht der unterschiedlichen Governance Formen aller untersuchten Zuliefererbeziehungen (vgl. Abb. 42) verdeutlicht, dass die untersuchten Unternehmen der Agrartechnik die Beziehungen zu ihren Zulieferern mit einer Mischung aus Organisationsformen steuern.

Die gebundene Form spielt bei der Organisation zu Zuliefererbeziehungen der untersuchten Unternehmen der Agrartechnik keine Rolle – sie ist kein einziges Mal anzutreffen. Bei dieser Governanceform

sind Transaktionskostenkomplexität und Kodifizierungsmöglichkeit hoch, die notwendigen Kompetenzen der Zulieferer jedoch gering. Die Beziehung ist durch Exklusivität seitens des Zulieferers gegenüber dem Käufer charakterisiert, was dazu führt, dass die Macht disparat zu Gunsten des Käufers verteilt und der Zulieferer einseitig in einer lock-in-Situation gefangen ist. Er kann diese Bindung nicht einfach einseitig auflösen, während dem Käufer nur geringe Kosten entstehen, wenn er die Geschäftsbeziehung beendet und neue Zulieferer aufnimmt. Ebenfalls steuern die Lead Firms der Agrartechnik ihre Zuliefererbeziehungen in geringem Maße hierarchisch - insgesamt liegen bei lediglich fünf Zulieferern (2%) die Unternehmensanteile in den Händen der jeweiligen Lead Firm. Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass es unter Umständen stille bis zu hundertprozentige Beteiligungen der Lead Firms an den Gesellschaftsanteilen ihrer Zulieferer gibt. In diesen Fällen ist es jedoch von den Akteuren auch gewünscht, dass die Beteiligung nicht öffentlich wird. Deswegen ist nicht auszuschließen, dass die hierarchische Governanceform eine größere Bedeu-

Abb. 42: Verteilung der Governance Formen für alle Lead Firms



Quelle: Eigene Erhebung

tung hat, als dies im Rahmen dieser Untersuchung nachgewiesen werden konnte.

Die bedeutendste Form der Governance ist die Marktform, schließlich sind 45% aller untersuchten Beziehungen zu Zulieferern so gesteuert (vgl. Abb. 42). Bei der Koordination durch den Markt (vgl. Kap. 2.3.3.) beziehen die Käufer ein weitgehend standardisiertes Produkt, bei dem Qualitäts- und Preisparameter vorgegeben sind. Die Transaktionskomplexität ist gering, da die Produkteigenschaften standardisiert sind, sodass komplexe Abstimmungsprozesse zwischen Käufer und Verkäufer entfallen. Das Kompetenzniveau der Verkäufer ist dementsprechend hoch und der notwendige Governanceaufwand des Käufers für die vorgenommene Transaktion unbedeutend. Die Koordinationsform Markt zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass Käufer und Zulieferer ihre Transaktionen ohne Abhängigkeiten voneinander durchführen, d.h. es entstehen bei einem Zuliefererwechsel beiden Seiten keine beträchtlichen Kosten.

Bei 26% aller Marktbeziehungen (vgl. Abb. 42) können Käufer und Zulieferer ihre Transaktionen nicht ohne Abhängigkeiten voneinander durchführen, gleichwohl sie ansonsten wegen der Komplexität der Transaktion, der Möglichkeit, die Komplexität der Transaktionen durch Kodifizierung ebendieser zu reduzieren, sowie zuletzt der Fähigkeiten der Zulieferer der Marktkategorie (Gereffi et al. 2005) (vgl. Abb. 5) zuzuordnen gewesen wären. Diese Beziehungen wurden im Rahmen dieser Untersuchung als Markt mit relationalen Zügen bezeichnet. Diese Beziehungen sind langfristig angelegt und zeichnen sich durch hohe wechselseitige Abhängigkeit aus. Der Grund für die Schwierigkeiten und Kosten, die beiden Akteuren bei einem plötzlichen Wechsel entstehen würden, liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass diese Zulieferer einen signifikanten Anteil ihres Umsatzes mit der Lead Firm machen und ein plötzlicher Umsatzwegfall ernste bis existenzbedrohende finanzielle Konsequenzen für den Zulieferer in sich birgt. Aus diesem Grund ist es nicht zulässig, von einer *arm's length* Beziehung, wie sie bei der Marktform besteht, zu sprechen. Zum

anderen wäre ein plötzlicher Zuliefererwegfall auch für die Lead Firm mit beachtlichen Kosten und Risiken verbunden. In Kap. 7.1. wurde dargelegt, dass die Zulieferernetzwerke durch eine hohe Stabilität charakterisiert sind, da die Dauer der Geschäftsbeziehungen grundsätzlich lang ist. Die Prozesse bei der Abwicklung der Geschäfte sind über viele Jahre gewachsen und betreffen auf beiden Seiten mehrere Abteilungen wie Einkauf, Logistik, Produktion, Buchhaltung, Geschäftsleitung, etc. Sie sind zwar nicht sonderlich komplex, dafür in der Regel eingespielt und damit hochgradig effektiv. Ein Großteil *tacit knowledge* (vgl. Kap. 2.2.4 sowie Howells 2002) hat sich über die Jahre akkumuliert. Aus diesem Grund ist ein abrupter Zuliefererwechsel auch für die Lead Firm in der Regel kein erstrebenswertes Szenario. Auch stellt der Parameter Produktqualität ein wesentliches Einkaufskriterium dar (vgl. Kap. 6.3.3.) – bei einem potentiellen Zuliefererwechsel muss dieser Parameter neu evaluiert werden, was mit Kosten und einem Restrisiko verbunden ist.

Auch die modulare Form ist als Governanceform von 8% aller Zuliefererbeziehungen (vgl. Abb. 42) eine bedeutende Organisationsform. In dieser Organisationsform ist das Kompetenzniveau der Zulieferer ähnlich hoch wie bei der Marktform. Trotz vieler spezifischer Kundenanforderungen ist die Möglichkeit zur Kodifizierung der Produkte noch sehr hoch, so dass der, von der Lead Firm aufzubringende Aufwand zur Durchführung der Transaktion relativ gering ist, was die Möglichkeit eines einfachen Zuliefererwechsels impliziert. Bei weiteren 3% der Zulieferer ergibt die Kategorisierung nach der Systematik von Gereffi et al. (2005) (vgl. Abb. 5) eine modulare Organisationsform. Jedoch ist ein einfacher Zuliefererwechsel bei diesen 3% nicht möglich, da die gegenseitigen Abhängigkeiten analog zur Markt mit relationalen Zügen Form zu hoch sind, um sie als „nur“ modular zu bezeichnen. Diese 3% der Zuliefererbeziehung werden in dieser Studie Modular mit relationalen Zügen genannt.

Die relationale Form der Governance trifft für 15% aller Zuliefererbeziehungen (vgl. Abb. 42) zu. Die relationale unterscheidet sich von der modularen

Form dadurch, dass die Zuliefer- und Produktleistungen schwer zu kodifizieren sind und deswegen hoher Koordinationsbedarf und Transaktionskostenaufwand bestehen. Dies führt zu einer hohen gegenseitigen Abhängigkeit zwischen der Lead Firm und dem relationalen Zulieferer, da die Kosten für die Lead Firm im Falle eines Zuliefererwechsels enorm groß wären.

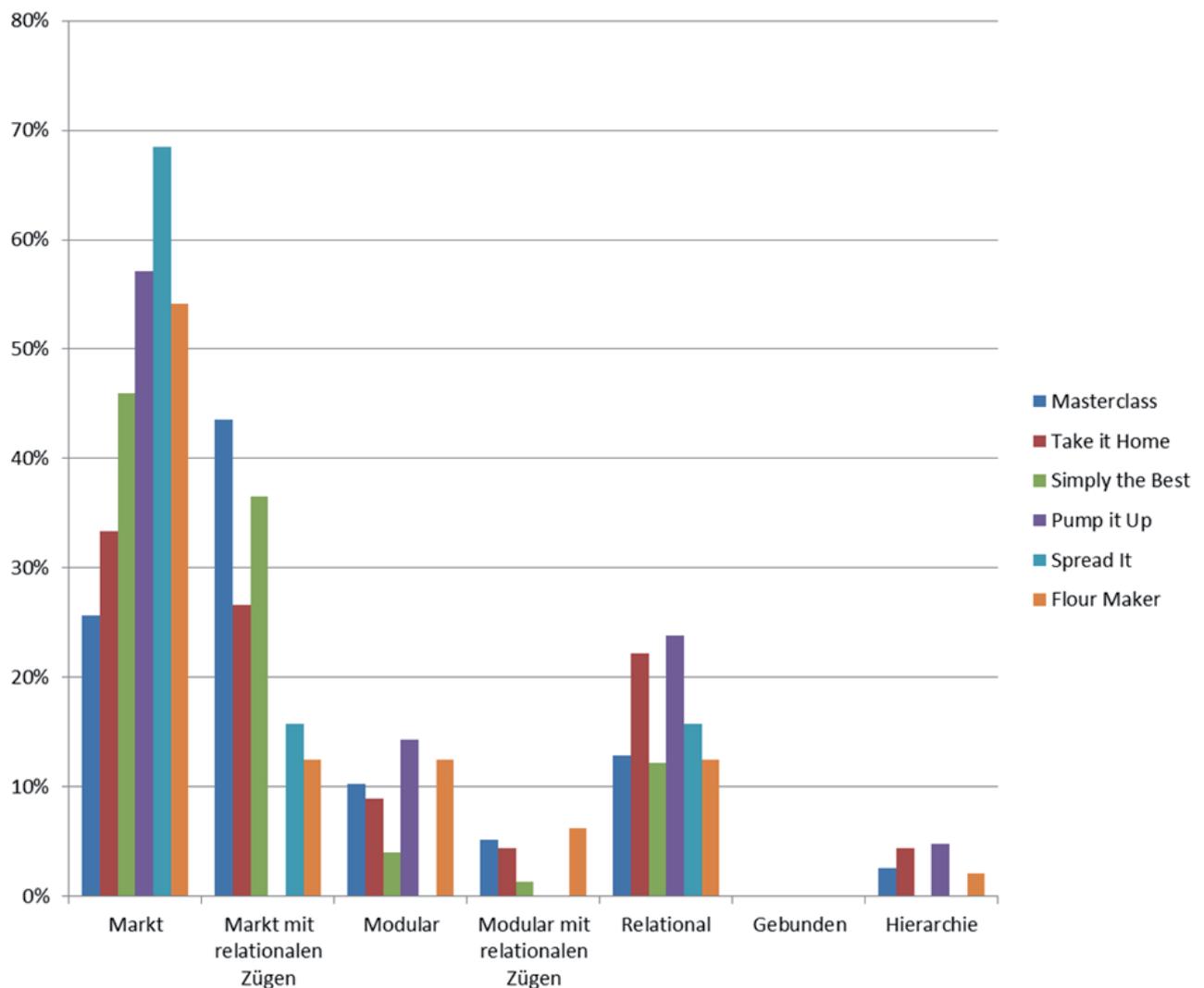
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die untersuchten Unternehmen der Agrartechnik ihr Zulieferernetzwerk mit einem Mix von Governance Formen steuern. Die Formen Markt und Markt mit relationalen Zügen spielen dabei die bedeutendste Rolle, wenn man die Anzahl von Zulieferer in dieser Gruppe misst. Es folgen die modulare und rela-

tionale sowie die modulare Form mit relationalen Zügen. Die gebundene Form spielt gar keine, die hierarchische nur eine sehr untergeordnete Rolle. Wie allerdings in Abb. 43 zu erkennen ist, nutzen die Unternehmen die einzelnen Organisationsformen in unterschiedlich starker Ausprägung. Nachfolgend erfolgt eine detaillierte Betrachtung, mit welcher Ausprägung die einzelnen Governanceformen in den Zulieferernetzwerken der Unternehmen eingesetzt werden. Einen Überblick hierzu liefert Abb. 43.

7.3.1 Markt und Markt mit relationalen Zügen

Die Marktform deckt einen großen Anteil der Zuliefererbeziehungen von Masterclass ab (26%). Nimmt man die Marktform mit relationalen Zügen

Abb. 43: Verteilung der Governance Formen - detailliert nach Lead Firm



Quelle: Eigene Erhebung

(44%) hinzu, liefern 70% der Zulieferer Produkte, bei denen Preis- und Qualitätsparameter weitgehend standardisiert sind. Die Erkenntnis passt zu den Zielen gemäß der Unternehmensstrategie, die besagt, Module und Komponenten in der Abteilung für Forschung und Entwicklung in die Einzelteile zu zerlegen, um zum einen völlige Transparenz über die Einkaufspreise zu erlangen (vgl. 5.1.1.) und um zum anderen keinen Verlust an Know-how zu haben. Der Verlust an Know-how könnte entstehen, wenn Masterclass ein Modul oder eine Baugruppe in der modularen Form beauftragt und der Zulieferer dieses Produkt auch seinen anderen Kunden eventuell in abgeänderter Form zugänglich macht. Bei der Vielzahl dieser Produkte handelt es sich um Metall- oder Kunststoffteile, die anhand einer Zeichnung bestellt werden. Der Bestellprozess ist, entsprechend der Marktform, einfach. Man könnte vermuten, dass Masterclass diese Produkte immer wieder neu global ausschreibt, um monetäre Vorteile zu generieren. Doch genau das Gegenteil ist der Fall: Der Großteil der Zulieferer ist in räumlicher Nähe zur Lead Firm lokalisiert (vgl. Kap. 5.2.2. und Anhang 10.4. für eine detaillierte Aufstellung) und die Beziehungen zeichnen sich durch eine hohe Kontinuität aus (vgl. Kap. 7.1.). Die empirische Erhebung hat ergeben, dass Masterclass hohe Anforderungen an die Zulieferer bezüglich Lieferflexibilität stellt. Aus diesem Grund würden sich ca. 50% aller Zulieferer in einem Radius von 50km zum Firmenstandort befinden. Die hohe Kontinuität in den Zuliefererbeziehungen liegt maßgeblich in dem Wunsch begründet, die notwendigen Einkaufsmengen jederzeit zu verlässlichen Produkt- und Abwicklungskonditionen beziehen zu können. Langjährige gewachsene Beziehungen, räumliche und soziale Nähe unterstützen diesen Wunsch nach den Erfahrungen von Masterclass.

Die Addition der Markt- (33%) und die Markt mit relationalen Zügen (27%) Beziehungen bei Take it Home führt zu 60% Zuliefererbeziehungen, in denen die Produkte standardisiert sind, deren Transaktionskomplexität gering und bei denen die Kompetenz des verkaufenden Unternehmens hoch ist. Von den 20 Wareneinkaufsgruppen (vgl. Anhang 10.4.) sind fünf als reine Marktbeziehungen

organisiert. In diese Gruppe fallen zwei Motorenzulieferer sowie sechs Hersteller von Zylindern und Hydraulik, zwei Hersteller von Kugellagern und vier Hersteller von Rollerketten, vier Zulieferer für montierte Schutze sowie ein Zulieferer für Getriebe. Die hier diskutierten Produkte sind äußerst qualitätssensibel, da die Einsatzsicherheit der Maschinen für den Endkunden von entscheidender Bedeutung ist. Die Zeiträume, in denen die Ernte stattfinden kann, sind knapp bemessen, somit darf es nicht zu Standzeiten kommen. Aus diesem Grund will Take it Home stets sicherstellen, dass die zwingend benötigten Qualitätsprodukte auch abrufbar sind. Für den Endkunden ist auch sichtbar und differenzierbar, von welchen Herstellern diese Produkte bezogen werden, womit Preis und Kundenakzeptanz wichtige Entscheidungsparameter bei Einkaufsentscheidungen sind. Der Umsatzanteil, den diese Zulieferer mit Take it Home von ihrem Gesamtumsatz generieren, ist sehr gering. Take it Home hat hier ein Interesse an Lieferverträgen mit langen Laufzeiten, und Preisgleitklauseln, die sich an Indexen des statistischen Bundesamtes orientieren. Dadurch, dass Take it Home kontinuierlich Innovationen auf den Markt bringt und sich als imageträchtige Marke etabliert hat, haben diese Zulieferer, meist selbst Global Player, durchaus ein Interesse daran, Take it Home zu beliefern, da für sie positive Signalwirkungen für den Rest der potentiellen Kundschaft entstehen. In der Selbstwahrnehmung von Take it Home hat man sich hier eine sehr gute Position erarbeitet. Take it Home möchte generell „auf dem Radarschirm“ der Zulieferer sein und bei „Turbulenzen“ auch dort bleiben, d.h. man ist bestrebt, Versorgungssicherheit garantieren zu können. Eine Möglichkeit, sich deutlich ins Blickfeld dieser Zulieferer zu bringen, besteht darin, das Einkaufsvolumen zu erhöhen, indem auch andere Produkte aus der Palette des Zulieferers bei angemessen gleichem Preis gekauft werden auch wenn es hierfür andere Zulieferer gäbe.

Bei Simply the Best ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei Masterclass und Take it Home hinsichtlich der Bedeutung der Markt- und Markt mit relationalen Zügen Beziehungen. Zusammengefasst belaufen sich beide Formen bei Simply the Best auf 59%

(Masterclass 66% und Take it Home 60%). Nach der Marktform sind hier 33% und nach der Markt mit relationalen Zügen Form sind 26% organisiert.

Pump it Up steuert 57% seiner Beziehungen zu Zulieferern über die Marktform. Als Produzent mit einer Fertigungstiefe von 70% bezieht man hauptsächlich Rohstoffe. So ist es nicht weiter verwunderlich, wenn die Beziehungen hier tatsächlich als reine Marktformen gelebt werden, da die Rohstoffzulieferer eine sehr hohe Anzahl von Kunden beliefern. Beide Seiten können einfach auf alternative Geschäftspartner ausweichen. Trotzdem spielt auch hier räumliche Nähe eine wesentliche Rolle, denn Erfahrungen mit dem Bezug von Rohmaterialien aus China lehrten, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht gepasst hat. Zusätzlich zu Qualitätsproblemen führten die Länge der Lieferzeiten und die damit verbundene Notwendigkeit, einen hohen Lagerbestand vorzuhalten, letztendlich dazu, dass hauptsächlich deutsche Zulieferer in das Zulieferernetzwerk aufgenommen werden, insbesondere da die Qualität der Produkte der deutschen Zulieferer positiver beurteilt wird.

Die Addition der Markt- (68%) und der Markt mit relationalen Zügen (18%) Beziehungen bei Spread It ergibt 84% aller Zuliefererbeziehungen (insgesamt 19 Zuliefererbeziehungen) und unterstreicht die hohe Bedeutung der Marktform als Governance Strategie bei der Organisation des Zulieferernetzwerkes für Spread It. Für die Zulieferer, bei denen Spread It standardisierte Produkte wie Klein- und Normteile, Druckluftanlagen, Gelenkwellen, Hydraulik und Zylinder bezieht, ist es eines unter vielen, so dass keine gegenseitige Abhängigkeiten entstehen. „Um als kleines Unternehmen bei einem Weltkonzern bevorzugte Behandlung genießen zu können (z.B. bei Produktneuheiten), werden persönliche Beziehungen zwischen den Technikern durch das Geben von Input bzw. Feedback aus dem Markt gepflegt“ (G 37). Diese Kommunikation führt jedoch zu keiner Abhängigkeit, so dass der Anteil mit 68% reiner Marktbeziehungen relativ hoch ist.

Ein ähnliches Bild wie bei Spread It wird auch bei Flour Maker gezeichnet. 54% Marktbeziehungen und 13% Markt mit relationalen Zügen ergibt eine

große Bedeutung der Marktform insgesamt (76% aller Zuliefererbeziehungen).

7.3.2 Modular und modular mit relationalen Zügen

Die modularen (10%) und modulare Beziehungen mit relationalen Zügen (5%), stellen bei Masterclass 15% der Zuliefererbeziehungen dar. Im Verhältnis zu den Marktbeziehungen ist dieser Anteil gering, spiegelt aber auch die Firmenstrategie nach der bevorzugt Einzelteile gekauft werden (vgl. 7.2.1.) wieder. Im Gegensatz dazu ist der Anteil der modularen Beziehungen bei Simply the Best deutlich prominenter vertreten. Hier sind 30% der Zuliefererbeziehungen modular und 1% modular mit relationalen Zügen organisiert. Pump it Up steuert 14% seiner Zuliefererbeziehungen modular, dagegen keine modular mit relationalen Zügen. Spread It bezieht keine Module, sondern lediglich standardisierte Produkte und Produkte, bei denen die Parameter gemeinsam entwickelt werden. Bei Flour Maker hingegen sind 13% der Zuliefererbeziehungen modular und 6% modular mit relationalen Zügen gestaltet. Insgesamt wird festgestellt, dass die modularen Beziehungen mit insgesamt 21% im Vergleich zu den Marktbeziehungen mit insgesamt 64% eine zahlenmäßig geringere Bedeutung spielen. Diese Tatsache liegt wohl am ehesten in der Natur der Produkte begründet, weil zahlenmäßig mehr standardisierte Produkte als Module benötigt werden. Dafür muss der Kunde bedeutende Vorleistungen bei der Produktspezifikation erbringen, insofern ist es eine logische Konsequenz, dass die Anzahl der modularen Beziehungen geringer ist.

7.3.3 Relational

Von den 39 Zulieferern bei Masterclass sind sieben relational organisiert. Im Gegensatz zu den Marktbeziehungen, die größtenteils in unmittelbarer Nähe lokalisiert sind, findet sich die Hälfte der relational organisierten Zulieferer im benachbarten Ausland (Dänemark, Italien, Niederlande) sowie in Hessen und Nordrhein Westfalen. Die Entfernung ist jedoch zu keinem Zulieferer so groß, dass man diesen nicht

ohne großen Kosten- und Zeitaufwand auch relativ spontan persönlich treffen könnte. Der Kompetenzstandard dieser Unternehmen bzw. Zulieferer ist sehr hoch und sie behaupten sich im internationalen Wettbewerb.

Der Geschäftsführer eines relationalen Zulieferers (G 42) dieser Studie befand zum Thema Nähe, dass die Möglichkeit, „sich ins Auto zu setzen und sich kurzfristig treffen zu können“, sehr gut ist, allerdings sei es „auch nicht notwendig, den Kirchturm des Kunden zu sehen“. Das soll heißen: ein wenig räumlicher Abstand ist gar nicht schlecht. Sich regelmäßig persönlich zu treffen, wurde als sehr wichtig für die inhaltliche Qualität der Sachthemen betrachtet, da es persönliche Kontakte fördert und die regelmäßige Kommunikation als „Treiber“ wahrgenommen wird. Allerdings möchte man sich auch nicht zu stark unter Beobachtung fühlen. Zusammenfassend kann man festhalten, dass die relativ kurzen Dienstreisen und die technischen Kommunikationsmöglichkeiten über Internet, Videokonferenzen etc. inhaltlich sehr komplexe Beziehungen zwischen Zulieferer und Lead Firm auch ohne direkte räumliche Nähe ermöglichen.

Kennzeichnend für diese relationale Geschäftsbeziehung ist, dass der Zulieferer sich „gern“ in dieser befindet, da Masterclass „Markttreiber“ ist. Die Wachstumschancen aus dieser Beziehung für den Zulieferer werden außerordentlich gewürdigt. Seitens des Zulieferer versteht man sich als Dienstleister des Kunden mit dem unbedingten Ziel, diesen zufriedenzustellen („das Kunden-Zulieferer Verhältnis ist geklärt“) (G 42) - es besteht eine ausgesprochen ausgeprägte Dienstleistungsmentalität des Zulieferers. Konflikte werden in dem Bewusstsein gelöst, dass Masterclass „der Kunde ist, für den man alles tun muss“ (G 42). Man versucht, diese Haltung und die ernst genommene Verpflichtung auf gute Qualität im eigenen Unternehmen umzusetzen und zu leben. Um dies beständig leisten zu können, müsse man „auf der Hut sein“, um das Dienstleistungsspektrum bezogen auf Lieferzeiten, Lieferqualität und Kosten nachhaltig auf hohem Niveau halten zu können. Ein wichtiges strategisches Thema ist der

Schutz des Know-hows bezogen auf Innovationen, die im eigenen Haus entstanden sind. „Hier steht nicht unbedingt das Erlangen von Patenten im Vordergrund, da die Kosten-Nutzen-Bilanz oftmals negativ ausfällt. Für die Patentanwälte fällt sie sicher positiv aus“. Etwaige unterschiedliche Ansichten werden vorzugsweise auf dem Verhandlungswege gelöst.

Insgesamt werden als Grund für die erfolgreiche Geschäftsbeziehung die Innovationskraft und der Innovationswille beider Unternehmen gesehen, die zu den besonders guten Produkten führen. Als weiterer Erfolgsfaktor wird die eigene Betriebsausstattung mit Volumenprüfstand, Kältekammer, Einrichtungen zu Messreihen, Laboreinrichtung etc. gesehen, welche die Entwicklungskapazitäten und Innovationskraft des Zulieferers maßgeblich mitdefiniert.

Bei Take it Home sind von den 20 relational geführten Beziehungen zu Zulieferern vier im Raum Osnabrück, drei im übrigen Nordwestdeutschland und Nordrhein-Westfalen, zwei in Hessen, zwei im übrigen Deutschland sowie jeweils zwei in Ungarn und Tschechien und eine in Frankreich zu lokalisieren. Auch hier besteht eine Affinität zur Zusammenarbeit mit Zulieferern, die in relativ kurzer Reisezeit zu erreichen sind. Dennoch zeigt sich auch hier, dass größere Distanzen einer Beziehung, die durch ein hohes Maß an komplexer Kommunikation gekennzeichnet ist, nicht entgegenstehen müssen. In einigen der relationalen Beziehungen sorgen teilweise über 100 Jahre gewachsene Strukturen und die persönlichen Verflechtungen auf Ebene der Gesellschafterfamilien, für eine sehr stabile Geschäftsbeziehung. Dass „relational“ nicht mit Beziehungen von immerwährender Harmonie gleichzusetzen ist, verdeutlicht folgende Aussage des Einkaufsleiters von Take it Home: „Nicht alle Beziehungen - auch zu Schlüsselzulieferer - eignen sich zu Lehrbuchbeispielen. Es gibt auch den Fall, in dem die Beziehung durch schwierige Kommunikation, Unstetigkeit, schwere Belehrbarkeit und Mentalitätsunterschiede gekennzeichnet ist, man sie aber trotzdem aushält, weil man gute Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis erhält“. Schlüsselfaktor für

das Funktionieren der Beziehung ist, dass die Abhängigkeit hier als „gegenseitig“ wahrgenommen wird, „einer (sei) für den anderen wichtig“ (G18).

Zum Hersteller eines äußerst wichtigen Zukaufsteils von Take it Home, zu dem die Geschäftsbeziehung seit mittlerweile über 40 Jahre besteht, wird eine enge Kommunikation über technische Entwicklungsthemen bis hin zur Serienreife von Produkten gehalten. Dieser Zulieferer hält selbst eine herausragende globale Marktposition und verfügt über Know-how welches für Take it Home im Falle eines plötzlichen Endes des Zuliefererverhältnisses schwer zu ersetzen wäre. Gleichwohl erzielt dieser Zulieferer einen Großteil seines Umsatzes mit Take it Home. Seitens Take it Home wird diese Beziehung somit als Beziehung „auf Augenhöhe“ wahrgenommen, da es für beide Seiten gleichermaßen schwierig wäre, die Beziehung aufgeben zu müssen. Der Zulieferer ist jedoch durch seine gute Marktposition abgesichert, Take it Home hat zudem einen weiteren Zulieferer für dieses Produkt, denn „einen zweiten muss man haben“ (G 18). Ein ausgewogenes Kräfteverhältnis wird als gute Basis für das Zuliefererverhältnis wahrgenommen. Diese intensive Geschäftsbeziehung gelingt auch deswegen, weil man über die Erkenntnisse aus der Praxis und die Erfahrungen mit dem Produkt während des Ernteinsatzes kommuniziert. Dieses ist ein wichtiger Faktor für die Gestaltung der Geschäftsbeziehung, denn „Lernprozesse spielen eine immens wichtige Bedeutung“ (G 18). Nur mithilfe dieser ‚Lernprozesse‘ können Innovationsprozesse erfolgreich und nachhaltig gestaltet werden.

Spread It arbeitet mit drei von seinen insgesamt 19 Zulieferern im Rahmen einer relationalen Beziehung sehr eng zusammen. Das sind 16% der Zuliefererbeziehungen, die Spread It relational organisiert hat. Von diesen sind zwei in Nordwestdeutschland angesiedelt und einer in Ungarn. Hieraus lässt sich schließen, dass es zwar einen starken Trend gibt, mit Zulieferern zu kooperieren, die in räumlicher Nähe angesiedelt sind. Doch zeigt die Zusammenarbeit mit dem ungarischen Zulieferer ähnlich wie bei Masterclass, dass relationale Beziehungen auch

über größere Entfernungen mithilfe moderner Kommunikationstechnologien, eine nicht so selten anzutreffende Art der Kooperation darstellen. Diese Beobachtungen zur räumlichen Dimension treffen auch auf Simply the Best zu (vgl. Anhang 10.4.). Hier werden neun von 102 Zuliefererbeziehungen per relationaler Organisationsform (9%) gesteuert.

Interessante Erkenntnisse liefert ein Vergleich von Masterclass und Spread It, da diese beiden Unternehmen von kaufmännisch orientierten Inhabern geführt werden, die sogenannte „Kaufleute“-Gruppe. Bei beiden beträgt die Produktionstiefe 0%, wobei die Montage von Stallausrüstungen vor Ort von externen Montagekolonnen ausgeführt wird und die Montage der Güllefässer mit eigenem Personal am Standort von Spread It. Gerade wenn die Fertigungstiefe 0% beträgt, sind relationale Zulieferer für die betreffenden Unternehmen von enorm großer Bedeutung. Jedoch ist Masterclass das deutlich größere Unternehmen, mit mehreren Zulieferern für jede Wareneinkaufsgruppe. Die Anzahl der Zulieferer bei Spread It ist deutlich geringer, wodurch jede einzelne relationale Beziehung noch einmal an Bedeutung gewinnt. Bei dieser Strategie, bei der sich das Unternehmen auf einen oder wenige strategische Zulieferer verlässt, läuft man potentiell Gefahr, dass der Zulieferer diese Situation z.B. in Fragen der Preisgestaltung ausnutzen könnte. Dafür ist man sensibilisiert und eine solche Situation würde dahingehend gelöst werden, den Zulieferer zu wechseln oder eine Eigenproduktion in Betracht zu ziehen. Um Zulieferer an sich zu binden, bevorzugt Spread It „spezifische Zuliefererbeziehungen mit dem Austausch von Know-how“. Diese Zulieferer können „Weltkonzerne“ sein und um hier dann „als kleines Licht“ z.B. bei „Produktneuheiten bevorzugt behandelt zu werden“, wird der persönlichen Beziehung zwischen den Technikern von Spread It und dem jeweiligen (technischen) Ansprechpartner des Weltkonzerns eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Inhaltlich steuert Spread It zu dieser „persönlichen Beziehung“ Input und Feedback aus der Praxis bei. Auf diese Rückkoppelungen aus dem Markt ist der Weltkonzern wiederum seinerseits angewiesen, um marktgerechte Innovationen generieren zu kön-

nen (Kotler 2010). „Gute persönliche Beziehung“ bedeutet jedoch nicht, dass die Geschäftsbeziehung vornehmlich auf Vertrauen aufgebaut ist (Granovetter 1985). Es ist vielmehr so, dass der richtigen vertraglichen Ausgestaltung eine immens große Bedeutung beigemessen wird (Taylor 2006b). Fragen, die an dieser Stelle eine wesentliche Rolle spielen, sind u.a. Exklusivität und Vorbeugung von opportunistischem Verhalten (Fama und Jensen 1983). Bei „kritischen Modulen“ wird gegenseitige Exklusivität angestrebt. Dementsprechend garantiert Spread It dem Zulieferer Exklusivität, wenn der Zulieferer z.B. spezifische Investitionen (Williamson 1979) tätigen muss. Es ist weiterhin vertraglich geregelt, dass zur (Qualitäts-)Kontrolle unabhängige Sachverständige hinzugezogen werden können.

Pump it Up pflegt zu 24% seiner Zulieferer ein relationales Verhältnis. In diesen Beziehungen ist ein Großteil des „kritischen Know-hows“ von Pump it Up akkumuliert. Die Beziehung zu diesem Zulieferer mit Sitz im Landkreis Osnabrück ist durch intensive Kommunikation über die technischen Parameter des Produktionsprozesses gekennzeichnet. Der Produkt- und Dienstleistungsumfang beinhaltet hochspezialisierte Verfahren bei dem Elastomere ca. 1cm dick durch Pressen, Druck- und Backprozesse auf den Drehkolben aufgetragen werden. Der Zulieferer muss hierzu im Besitz eines hochspezialisierten Werkzeuges, einer Vulkanisierform, sein. Die Anschaffung dieses Werkzeugs stellt eine signifikante Investition dar, die von Pump it Up getätigt wird. Die Höhe der Investition bewirkt eine relativ hohe Barriere, weitere Zuliefererbeziehungen zu entwickeln. Dennoch wurde in der jüngeren Vergangenheit ein zweiter Zulieferer mit dem Bestreben aufgebaut, die Abhängigkeit von nur einem abzubauen.

Flour Maker steuert sechs von 48 Zuliefererbeziehungen per relationaler Organisationsform (13%). Insgesamt erwartet man immer, „dass leistungsfähige Zulieferer hochwertige Verarbeitung sowie pünktliche und zuverlässige Lieferung gewährleisten“ (G 39). Bei der räumlichen Anordnung der relationalen Zulieferer wird auch hier die Erkenntnis

bestätigt, dass Zulieferer, so sie in räumlicher Nähe gefunden werden, gern in das Zulieferernetzwerk der Lead Firms integriert werden. Ist das gewünschte Produkt- und Dienstleistungsniveau jedoch regional nicht zu beschaffen, steht räumliche Entfernung einer relationalen Beziehung nicht im Weg.

7.3.4 Gebunden

Die gebundene Form zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass unter den Bedingungen hoher Transaktionskostenkomplexität und hoher Kodifizierungsmöglichkeit das Kompetenzniveau der Zulieferer gering ist. Der Zulieferer hat in dieser Beziehung nur einen Kunden und befindet sich diesem gegenüber in einem hohen Abhängigkeitsgrad. Für den Zulieferer ist es schwierig, neue Kunden zu gewinnen, während die hohe Anzahl an gebundenen Zulieferern es für die Lead Firm erleichtert, diese aus dem Netzwerk zu entlassen. Diese Form der Beziehung zwischen Zulieferer und Lead Firm wurde in dieser Studie zu keinem Zulieferer gefunden. Das notwendige hohe Kompetenzniveau von Zulieferern der Agrartechnik schließt die gebundene Form der Organisation von vornherein aus.

7.3.5 Hierarchie

Bei Take it Home befindet sich in der Gruppe der montierten Systeme mit einer hundertprozentigen Tochter die einzige „hierarchische“ Organisationsform. Die Geschäftsbeziehung mit diesem Zulieferer besteht seit 1906 und war für Take it Home bedeutend. Als das Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit in die Insolvenz ging, sah man es als die bessere Option an, die Anteile an diesem Zulieferer zu übernehmen als diesen gänzlich zu verlieren. Der ursprüngliche Plan, die Anteile nach Sanierung wieder zu verkaufen, wurde nicht durchgeführt, da neue strategische Überlegungen dagegen sprachen. Durch die starke Expansion von Take it Home in den letzten Jahren wurden die Produkte benötigt und mittlerweile bezieht man von diesem Zulieferer 70% der Produktion. Die Kommunikation zwischen Take it Home und Zulieferer ist sehr eng, die Themen sind „intensiv“, da ein Verlust an Know-how

nicht über das normale Risiko hinaus zu befürchten ist. Weitere Unternehmen dieser Untersuchung, bei denen die hierarchische Form angewandt wird, sind Masterclass und Pump it Up – in beiden Fällen hat sich die Beteiligung quasi ergeben und es handelt sich um Zulieferer, die dem Unternehmen einen Vorteil hinsichtlich des Know-hows bieten konnten. Bei Flour Maker ist eine Tochtergesellschaft Zulieferer. Bei Simply the Best und Spread It wurde keine hierarchisch organisierte Zuliefererbeziehung gefunden. Wie jedoch eingangs erwähnt (vgl. Kap. 7.2.), kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Lead Firms stille Beteiligungen eingegangen sind. Hier liegt es in der Natur der Sache, dass etwaige hierarchische Organisationsformen nicht erkennbar sind.

7.4 Determinanten der Konstellation des Governance Systems

In Kap. 7.2. wurde gezeigt, dass die Governance Systeme der untersuchten Unternehmen einige Gemeinsamkeiten aufweisen. Durchweg spielt eine Perspektive, die auf Langfristigkeit angelegt ist, eine wichtige Rolle, generell werden stabile Beziehungen als erstrebenswert betrachtet (vgl. Kap. 7.1.). Des Weiteren wurde deutlich, dass sich die Unternehmen einer Mischung von Governance Formen bedienen, wobei allerdings Governance per hierarchischer und gebundener Form quasi keine Rolle spielt. Dafür bevorzugt man die Organisation per Marktform und per modularer Form, weil es einen hohen Bedarf an Produkten gibt, die entweder standardisiert sind oder als abwandelbare Formen der Produktpalette spezifische Anforderungen der Kunden bedienen, ohne Sonderanfertigungen zu sein.

Marktform und modulare Form stechen in ihrer besonderen Ausprägung hervor, bei der eine höhere gegenseitige Abhängigkeit besteht, als bei Gereffi et al. (2005) für die beiden Formen vorgesehen ist (vgl. Abb. 43). Die in dieser Studie modifizierte und „Markt mit relationalen Zügen“ benannte Form hat eine Geltung insbesondere bei Masterclass (44%), Take it Home (27%), Simply the Best (26%) aber auch bei Spread It (16%) und Flour Maker (13%).

Die besonderen Ausprägungen bei modularen Zulieferern wurden „modular mit relationalen Zügen“ benannt. Sie sind insgesamt nicht so relevant wie die per Marktform gesteuerte Beziehung, da modulare Produkte insgesamt weniger nachgefragt werden. Doch sie machen noch 5% der modularen Zulieferer bei Masterclass aus, bei Take it Home 4% und bei Flour Maker 13%. Bei Simply the Best, Pump it Up und Spread It spielt die modulare Form mit relativen Zügen keine Rolle.

Festzuhalten ist, dass jedes Unternehmen in seinem einzigartigen Umfeld agiert (vgl. Kap. 5 und Kap. 6). Letztendlich setzt jedes Unternehmen für die Governance seines Zulieferernetzes ein einzigartiges Gesamtpaket ein, welches aus einer bestimmten Mischung an Governance Formen besteht. Dieses Gemenge ergibt sich aus dem Abgleich der unternehmerischen Ressourcen (vgl. Kap. 6.2.) und den Bedingungen des jeweiligen Umfeldes, denn „there is clearly no single way to organize global value chains“ (Gereffi et al. 2005). Insofern muss jedes Unternehmen seine eigene Strategie bestimmen. Hierzu tragen Lernprozesse, die bekanntlich über Versuch und Irrtum ablaufen, sowie die kontinuierliche Anpassung an sich stetig verändernde Rahmenbedingungen wesentlich bei. Dennoch stellt sich auf der Grundlage der vorangegangenen Analyse der Governance Strategien die Frage, ob es Determinanten gibt, die die eine oder andere Konstellation an Governance Strategien begünstigen. Damit beschäftigt sich das folgende Kapitel.

7.4.1 Natur der Produkte

Gereffi et al. (2005) entwickeln auf der Basis der Transaktionskostentheorie von Williamson (1981) ihre Governance Theorie. Sie wählen dazu die Variablen Komplexität der Transaktion, zweitens Möglichkeit, die Transaktionen zu kodifizieren, und als dritte Variable die Fähigkeiten der Zulieferer (vgl. Kap. 2.3.3.). Diese Variablen geben einen deutlichen Rückschluss auf die Natur der Produkte.

“For example, a lead firm will typically forge market relationships for standardized goods, modular

linkages in complex transactions when standards for exchanging codified information exist and are widely known, relational linkages with select partners when complex inputs are impossible to specify in advance and knowledge is not easily internalized, and captive relationships when smaller suppliers can be provided with sufficient knowledge to provide needed inputs and, at the same time dominated in order to keep that knowledge from spreading to competitors (Sturgeon 2008, S 18)“

Was Sturgeon (2008) befand, nämlich dass die Lead Firm typischerweise Marktbeziehungen für standardisierte Produkte formt, konnte mit den Ergebnissen dieser Studie bestätigt werden. Es wurde gezeigt, dass die Governance Form Markt nach den Variablen von Gereffi et al. (2005) auf den größten Teil der Wareneinkaufsgruppen (vgl. Kap. 3.2.1.1.) der untersuchten Unternehmen zutrifft (vgl. Tab. 7). Des Weiteren befindet sich in diesen Gruppen die höchste absolute Anzahl an Zulieferer (vgl. Anhang 10.4.). Der hohe Bedarf an standardisierten Zukaufteilen bedingt somit, dass ein Großteil der Zuliefererbeziehungen insgesamt über die Marktform gesteuert wird. Auch der modularen sowie der relationalen Form lassen sich bestimmte Wareneinkaufsgruppen zuordnen (Sturgeon 2008) (vgl. Tab. 8 und 9), wobei in einigen wenigen Wareneinkaufsgruppen auch zwei Governanceformen, sehr selten drei anzutreffen sind. Somit führen die unterschiedlichen technischen Charakteristika, welche die Natur der Produkte maßgeblich mitbestimmen, dazu, dass die Zulieferernetzwerke von Lead Firmen und eben auch der hier untersuchten Unternehmen eine Mischung an Governance Formen ausweisen.

“...and, of course, because products and services typically contain inputs with very different technical characteristics, not all transactions in a chain have the same character (Ponte and Gibbon, 2005). Just as chains are comprised of multiple linkages, so too can they contain multiple governance forms. In other words, characterizing larger amalgams of transactions according to one of the five ideal GVC governance types requires an assumption that all linkages within a chain or industry have the same

character. Such value chains do not exist in the real world (Sturgeon 2008, S.17)“

Die technische Dimension der Produkte kann ein Zulieferernetzwerk auch schrumpfen oder sich konsolidieren lassen, und zwar dann, wenn bei technisch sehr anspruchsvollen Produkten (z.B. Elektronik) Beschaffungsrisiken entstehen. Dieses Risiko wurde bei Take it Home dann als relevant angesehen, wenn z.B. Zulieferer von technisch sehr anspruchsvollen Produkten in die Insolvenz gingen und das Know-how dem Hause Take it Home dann nicht mehr zur Verfügung stünde. Die entsprechenden Kompetenzen gingen unter Umständen verloren. Aus diesem Grund will man diese Kompetenzen vermehrt im Hause akkumulieren, was zu einer Vergrößerung der Abteilung Technik und zu weniger Zuliefererbeziehungen führen könnte. Gleichzeitig führt eine eigene Entwicklung generell auch zu weniger Abhängigkeit von Zulieferer. Die Reduktion von Abhängigkeiten gerade bei sehr spezialisierten Einkaufsteilen, die in einigen Fällen nur zwei oder nur geringfügig mehr Hersteller weltweit anbieten, hat bei Take it Home generell eine hohe strategische Priorität. Take it Home ist deshalb zwecks Reduzierung von Abhängigkeiten immer bemüht, für jede Wareneinkaufsgruppe wenigstens zwei Anbieter im Zulieferernetzwerk zu haben. Sollte dies in Ausnahmefällen nicht möglich sein und die Abhängigkeit für Take it Home aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades der Einkaufsteile sehr groß sein, wird das Risiko abgemildert, indem Sorge dafür getragen wird, dass das Risiko eines abrupten Endes der Lieferbeziehung für den Zulieferer mindestens genauso groß ist. Dafür sollen die getätigten Transaktionsvolumen (gemessen am getätigten Volumen des Zulieferers mit Take it Home) einen überproportional hohen Anteil vom Gesamtumsatzvolumen des Zulieferers haben. Das heißt, die Beziehung bekommt im Falle einer Markt- bzw. modularen Beziehung „relationale Züge“ (vgl. Kap. 7.2.1. und Kap. 7.2.2.).

Eine weitere strategische Ausrichtung im Zusammenhang mit Wareneinkaufsgruppen und Komponenten, bei denen ein globaler technischer Wettbewerb stattfindet, besteht darin, sich genau an dieser

Tab. 7: Wareneinkaufsgruppen der Kategorie „Markt“

Masterclass	Spread It	Take it Home	Pump it Up	Simply the Best	Flour Maker
Steuerungssysteme/ Elektrotechnik	Räder	Motor	Motoren	Katalogware - komplex/ Magnet Ventile	Stahl, Blech, Kunststoffe, Rohre, Profile
Metalle ("einfach" Kanten, Stanzen, Schweißen, CNC)	Pumpen/ Kompressoren	Zylinder Hydraulik	Bleche und Stahl	Metall/ Stalleinrichtung	Normteile/ Katalogware (Rohrsysteme)
Metalle ("komplexer" oder seltener, weil spezielle Fertigung/ Maschinen, Silos, Punktschweißen)	Schleppschlauch- verteiler	Schmiedeteile Gussteile Rohmaterial	Laserteile aus Blechtafeln	Klima (Heizung, Lüftung, Kühlung)	Laser-, Stanz-, Kantteile (Schweißbaugruppen, Halbfertigzeugnisse nach Zeichnung)
Kunststoff (Spritzguss und Extrusion)	Steuerblöcke	Getriebe	Normteile	EDV /Elektronik - einfach	Silolanlagen verzinkte Wellblechsilos, Glasfaserkunststoffsilos, Glattwandsilos (Stahl)
	Bedieneinheiten	Kugellager Kühler/Lüfter	Verzinkung	Kunststoffe - einfach	Getriebemotoren und Antriebstechnik
	Metall - einfach		Schleppschläuche	Normteile	Dienstleistungen (Kräne, Gerüste, Montagedienste)
	Klein-, Normteile		Räder	Motoren/ Getriebe	Veredlung (Veredeln: Verzinken, Elektrolytpolieren, Beizen)
	Druckluftanlage			Metall (Bleche, Rohre)	
	Gelenkwellen				
	Hydraulik/ Zylinder				
	Schieber				

Quelle: Eigene Erhebung

Tab. 8: Wareneinkaufsgruppen der „modularen“ Kategorie

Masterclass	Spread It	Take it Home	Pump it Up	Simply the Best	Flour Maker
Baugruppen, komplexere Fördersysteme für: Wasser, Eier, Exkremete, Futter, Flüssigkeiten	n.a.	Metallteile, z.,B. Schweißbaugruppen, Blechbaugruppen, Rohrbaugruppen	Gussteile	Klima (Heizung, Lüftung, Kühlung)	Fördertechnik (Troglkettenförderer, Schneckenförderer)
		montierte Systeme	Elektromotoren	EDV/ Elektro "komplex", Platinen, "	Prozessmaschinen/ Großmaschinen (Mischer, Pelletpressen, Trockner, Erhitzer)
		Rahmenkonstruktionen		Kunststoffe - komplex	Pneumatische Komponenten
		montierte Schutze			Stahl- und Gebäude Konstruktion

Quelle: Eigene Erhebung

Tab. 9: Wareneinkaufsgruppen der „relationalen“ Kategorie

Masterclass	Spread It	Take it Home	Pump it Up	Simply the Best	Flour Maker
Klimalösungen. Ventilatoren. Heiz-Kühlsysteme. Zu-/Abluftsysteme.	Behälter	Elektrik, Elektronik	Laserteile aus Blechtafeln	Misch- Mahltechnik/ Futterlagerung	Behälterkomponenten
Steuerungssysteme/ Elektrotechnik	Achse	Schare, Zinken, Messer,	Beschichtungs/ Gummierungsarbeiten	EDV/ Elektro "komplex", Platinen,	Waagen- und Dosiertechnik
	Bedieneinheiten	Zentralschmieranlagen, Knoter	Elektroschaltkästen/Steuerung	Kunststoffe - komplex	
		Kabine			
		Keil/Power-Belt-Rriemen			

Quelle: Eigene Erhebung

Stelle Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Der Bereich „Elektronik“ ist ein Bereich, von dem Take it Home erwartet, dass er „überproportional wachsen wird“. Als potentielle Gefahr könnte man „von der Innovation überrannt werden“ (G 18). Dementsprechend wird der Rekrutierung von Elektroingenieuren als Mitarbeiter für die Abteilung Forschung und Entwicklung eine fast größere Bedeutung als der von Maschinenbauingenieuren beigemessen. Und auch im Einkauf wird vermehrt die Kompetenz von Elektroingenieuren gesucht, um innovative Neuheiten evaluieren und effektiv in das Unternehmen einbringen zu können. Insgesamt setzt man in dem hochinnovativen und konkurrenzbetonten Bereich

der Elektrotechnik auf die Zusammenarbeit mit Zulieferern und gleichzeitig auf den Ausbau der eigenen Kompetenzen in diesem Bereich. Mithilfe des so akkumulierten Know-hows können gleichzeitig eigene Entwicklungen vorangetrieben werden. Ebenso sollen Entwicklungen, die an externen Stellen entstehen, für das Unternehmen gewonnen werden. Diese Pflege von Kernkompetenzen durch die Stärkung der Abteilungen Forschung und Entwicklung stellen signifikante Investitionen dar. Festgestellt wird hier für diese Untersuchung, dass diese „Make or Buy“-Entscheidungen stark von der „Natur der Produkte“ abhängig sind, ob sie z.B. wie im obigen Beispiel strategisch wichtig sind. Diese Make or Buy-

Entscheidungen haben naturgemäß Einfluss auf die Zusammensetzung des Zulieferernetzwerkes.

Als Grund für die erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen Masterclass und einem relationalen Zulieferer sieht ein Zulieferer die Innovationskraft- und den Innovationswillen beider Unternehmen, die zu den besonders guten Produkten führen. Um die Innovationen für Masterclass generieren zu können, verfügt dieser Zulieferer über eine umfangreiche Betriebsausstattung wie Volumenprüfstand, Kältekammer, Einrichtungen zu Messreihen, Laboreinrichtungen etc. Diese Betriebsausstattung definiert die Entwicklungskapazitäten und Innovationskraft des Zulieferers maßgeblich mit.

Die empirische Erhebung hat weiterhin ergeben, dass Masterclass hohe Anforderungen an die Zulieferer bezüglich Lieferflexibilität und Produktqualität (vgl. Kap. 6.3.3.) stellt. Aus diesem Grund würden sich ca. 50% aller Zulieferer in einem Radius von 50km zum Firmenstandort befinden. Die hohe Kontinuität in den Zuliefererbeziehungen liegt maßgeblich in dem Wunsch begründet, die notwendigen Einkaufsmengen jederzeit zu verlässlichen Produkt- und Abwicklungskonditionen beziehen zu können. Nach den Erfahrungen von Masterclass unterstützen langjährige gewachsene Beziehungen, räumliche und soziale Nähe diesen Wunsch. Bei einem potentiellen Zuliefererwechsel müssen diese Parameter jeweils neu evaluiert werden, was grundsätzlich mit Kosten und einem Restrisiko behaftet ist. Aus diesem Grund spielt die relationale Variante (Marktform und modulare Beziehung mit relationalen Zügen) eine so prominente Rolle in den Zulieferernetzwerken der untersuchten Unternehmen.

Einzig in dem Netzwerk von Pump it Up spielt die relationale Variante (Markt und modulare Beziehung mit relationalen Zügen) überhaupt keine Rolle. Das Unternehmen steuert 57% seiner Beziehungen zu Zulieferer über die Marktform. Als wichtige Determinante für die Konstellation des Governance Systems präsentiert sich auch hier die Natur der Produkte. Als Produzent mit einer Fertigungstiefe von 70% bezieht man hauptsächlich einzulagernde Roh-

stoffe. Da ergibt es sich als logische Konsequenz, dass die relationale Ausprägung der Markt- und Modularform quasi nicht existent ist. „Es besteht keine Notwendigkeit, in die Beziehung zu Zulieferern von Rohstoffen zu investieren“ (G 28). Da die Rohstoffzulieferer eine sehr hohe Anzahl von Kunden beliefern und Pump it Up relativ einfach neue Beschaffungsquellen aktivieren kann, ist es für beide Seiten einfach, auf alternative Geschäftspartner auszuweichen.

Somit wurde nachgewiesen, dass die „Natur der Produkte“ einen deutlichen Einfluss auf die individuellen Zuliefererbeziehungen hat (Gereffi et al. 2005) und dass sie bestimmt, welche strategische Bedeutung Zukaufteile für das Unternehmen insgesamt haben. Somit beeinflussen sie auch Make or Buy Entscheidungen. Diese Entscheidungen bestimmen letztendlich Entscheidungen die Fertigungstiefe. In Kap. 6.2. wurde der Einfluss der Fertigungstiefe auf die Struktur und räumliche Anordnung von Wertschöpfungsketten diskutiert. Wir sehen an dieser Stelle, dass es durchaus Wechselbeziehungen zwischen den untersuchten Parametern gibt. Ein gewünschter Grad an Fertigungstiefe beeinflusst, welche Wareneinkaufsgruppen eine Lead Firm hat und welche strategische Priorität sie besetzt. Gleichmaßen konnte am Beispiel der Wareneinkaufsgruppe Elektronik bei Take it Home gezeigt werden, dass die globalen Dynamiken und besonders der Wettbewerb innerhalb der Wareneinkaufsgruppen mitbestimmen, wie die strategischen Entscheidungen zur Wertschöpfungskettentiefe ausfallen. Der Einfluss der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen Governance Formen soll nachfolgend erörtert werden.

7.4.2 Unternehmensstrategien der Lead Firm in der Geschäftsbeziehung zu Zulieferern

26% der Zuliefererbeziehungen von Masterclass sind über die Marktform organisiert. Nimmt man noch die Marktform mit relationalen Zügen (44%) hinzu, handelt es sich bei 70% der Zuliefererbeziehungen um Produkte, bei denen Preis- und Qualitäts-

parameter weitgehend standardisiert sind. Dieses ist ein Wesensmerkmal der Unternehmensstrategie, nach der dem Einkauf von Einzelteilen gegenüber dem Einkauf von Modulen und Komponenten der Vorzug gegeben wird. Das zugrunde liegende Unternehmensziel dieser Strategie ist der Wunsch nach preislicher Transparenz, da im Endpreis von Modulen meist nicht ersichtlich ist, wie die Kalkulation der Einzelteile aussieht. Aus diesem Grund gehört es zu den Kernaufgaben des Produktmanagements, Module und Komponenten so aufzuschlüsseln, dass die Kalkulation der Modulzulieferer doch nachvollziehbar wird (vgl. 5.1.1.). Ein weiterer Vorteil des Einzelteileinkaufs ist, dass Zulieferer so kein Know-how über ein von Masterclass entwickeltes Endprodukt (Modul bzw. Komponente) erhalten. Werden die Einzelteile des Moduls bei unterschiedlichen Zulieferern bezogen, ist das firmeneigene Know-how schließlich besser geschützt, da Einzelteilzulieferer dem Wettbewerb kein Endmodul anbieten können. Obwohl diese Situation theoretisch vertraglich auszuschließen wäre, könnte es praktisch dennoch passieren, dass vom Zulieferer abgeänderte Module in den Verkehr gelangen, bei denen der Vertragsbruch schwer nachzuweisen wäre. Eine Einkaufsstrategie, nach der bevorzugt Einzelteile gekauft werden, stellt für Masterclass den effektiveren Schutz des Know-hows dar und mündet in der wichtigen Rolle der Marktbeziehungen.

Beim Unternehmen Take it Home sind die Zuliefererbeziehungen bei sechs von 20 Warengruppen mittels der relationalen Governance Form organisiert. Mit einigen dieser Zulieferer ist Take it Home gemeinsam gewachsen, so dass sich diese Bindungen als äußerst stabil präsentieren. „Stabile Partnerschaften“ werden insgesamt bei Take it Home als „wichtig“ angesehen, das betrifft den Einkauf oder auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter – hier sei die „Kompetenz“ entscheidend. „Provisionsgeil(heit)“ passe nicht mit den Anforderungen an „hochkompetenzorientierte Beratung“ zusammen (G 21). Diese Strategie der „stabilen Partnerschaften“ findet ihren Ursprung in der Unternehmensphilosophie, die geprägt sei von „einem von der Gesellschafterfamilie sehr vernünftig geführten Umgang mit den Mit-

arbeitern. Die Werte eines emsländischen Familienunternehmens (auf Nachfrage: „Ehrlichkeit, Fleiß, Kundenorientierung“) bilden die Grundlage der Firmenphilosophie“ (G 21). Take it Home erwarte einen hohen Grad an Eigenmotivation, gäbe Mitarbeitern viel Freiheit bei einer hohen Verantwortung für das betriebliche Ergebnis in diesem Bereich. Selbständiges Denken würde gefordert und die Strukturen seien dementsprechend gestaltet. Weiterhin sei es vorteilhaft und zum Teil auch notwendig, dass Mitarbeiter Interesse an den Maschinen und an der Landwirtschaft hätten. Diese Philosophie versuche man auch in die ausländischen Märkte zu transportieren, insbesondere durch die Auswahl geeigneter Partner wie Importeure, Händler, Mitarbeiter, welche diese Philosophie teilten und im Markt umsetzen könnten. Bei den Gesprächen mit den führenden Mitarbeitern des Konzerns entstand insgesamt der Eindruck, dass es bei Take it Home trotz der vorhandenen Konzernstrukturen gelungen ist, den Geist eines mittelständischen, unternehmergeführten Unternehmens, in dem „stabile Beziehungen“ als integraler Bestandteil der Firmenkultur eine hohe Bedeutung haben, zu erhalten, und dass dieses auch Teil des Unternehmenserfolges ist. Es entstand weiter der Eindruck, dass dieser Geist das gesamte Unternehmen durchdringt. Das Versuchsdesign bietet an dieser Stelle jedoch nicht die Möglichkeit zur Verifikation. Für die Gestaltung der Beziehungen zu Zulieferern beweist diese Studie nachdrücklich den äußerst wichtigen Faktor „Stabilität“. Dafür gibt es in der Regel keine finanziellen Verzahnungen, z.B. durch Beteiligung an Maschinen. Sollten spezifische Investitionen seitens des Zulieferer notwendig sein, würden „auf Wunsch mehrjährige Kontrakte“ abgeschlossen, diese „würden (von Zulieferern) generell bevorzugt“, „Zulieferer (hätten) alle Interesse an langen Laufzeiten“. Bei langen Laufzeiten können sogenannte Preisgleitklauseln vereinbart sein, die sich z.B. an Indices des statistischen Bundesamtes orientieren. Bei langen Laufzeiten können auch Produktionssteigerungen vereinbart sein. Für stabile Partnerschaften sei es auch „wichtig, auf dem Raddarschirm (der Zulieferer) zu stehen und nicht bei Turbulenzen zu verschwinden“. Dazu gehört auch, dass man bei Preisgleichheit immer dem Zulieferer

den Zuschlag gibt, den man aufgrund der Qualität bevorzugt, dadurch könne „man sich beliebt machen“. Rahmenverträge seien ein Mittel, um Stabilität im Zulieferernetzwerk zu untermauern, es gebe aber auch den Fall, dass „gewachsene Strukturen genauso stabil wie Rahmenverträge“ sind: Das Verhältnis zu Zulieferer X wurde z.B. als „sehr gut“ bezeichnet. „Zulieferer X würde Take it Home niemals schlecht behandeln, da Zulieferer X mit Take it Home aufgewachsen ist“ (G 18).

Um die Qualität der Beziehungspflege auf diesem angestrebten hohen Niveau halten zu können, wurde als Strategie eine intensivere Betreuung von wenigen ausgesuchten, maßgeblichen Zulieferern als Ziel formuliert. Zurzeit existieren 500 Zulieferer für das letzte Drittel des Einkaufsvolumens – diese Anzahl an Zulieferern wird als zu hoch angesehen, da sie die „Komplexität erhöht, weniger Flexibilität ermöglicht und die Abhängigkeit erhöht“ (G 18). Des Weiteren gehört zur Strategie der „stabilen Beziehungen“ ein besseres Verständnis in die Bonität der Zulieferer, dies kann z.B. dadurch erreicht werden, dass Zulieferer ihre Gewinn- und Verlustrechnungen vorlegen müssen. Insgesamt möchte man einen höheren Stellenwert bei einzelnen Zulieferern erlangen, und auch die Abhängigkeit der Zulieferer von Take it Home dadurch erhöhen, dass der Anteil des Umsatzes, den der Zulieferer mit Take it Home erwirtschaftet, signifikanter werden soll und eine Aufgabe der Geschäftsbeziehung für den Zulieferer deshalb nicht so einfach möglich wäre. Eine weitere wichtige Strategie, die Take it Home einsetzt, um gegenüber seinen Zulieferer die Verhandlungsposition zu stärken, ist die Signalwirkung der Marke „Take it Home“ in den Markt, wenn bestimmte Teile eines Zulieferer in den Erntemaschinen zum Einsatz kommen. Dies geschieht nach dem Motto: „Wenn Take it Home das Modul X einsetzt, beginnt es, für andere Selbstfahrerhersteller interessant zu werden“ (G 18).

Zusätzlich zum Bezug qualitätsvoller Einkaufsteile besteht für Simply the Best ein wichtiges unternehmerisches Ziel in der Beziehungsgestaltung mit Zulieferern darin, Kulanz bei Reklamationen erwarten

zu können. Um die Qualität der Beziehungen positiv gestalten zu können, ist es dem Unternehmen auch wichtig, mit finanziell potenten Partnern zusammenzuarbeiten.

Für Spread It liegt das wichtigste Kriterium bei der Beschaffung der Zukaufteile in der Qualität der Teile. Hier vertritt man die Auffassung, dass sich nur unter Verwendung von Qualitätskomponenten qualitativ hochwertige Endprodukte produzieren lassen, die dann wiederum zu einem hohen Maß an Zufriedenheit seitens der Kundschaft führen. So hält man auch an einigen Zuliefererbeziehungen „notwendigerweise“ (G 37) fest, bei denen die Pflege dieser Beziehung kompliziert da ist, da man es mit einem „schwierigen Mensch“ (G 37) zu tun hat. Zur Qualitätskontrolle ist es ferner vertraglich geregelt, dass in Reklamationsfällen auch Sachverständige als Gutachter eingesetzt werden können. Als relativ kleines Unternehmen hat Spread It das unternehmerische Ziel, auch bei „Weltkonzernen“ bevorzugte Behandlung zu genießen (z.B. bei Produktneuheiten). Für dieses Ziel werden persönliche Beziehungen zwischen den Technikern gepflegt, indem man Input und Feedback aus dem Markt gibt. Es werden „spezifische Zuliefererbeziehungen“ bevorzugt, in denen die Preisgabe von Informationen aus dem Praxisbetrieb von Güllewagen seitens Spread It die eigene Attraktivität als Kunde erhöht. Bei Zulieferern von kritischen Modulen wird gegenseitige Exklusivität durch Vertrag gesichert: Sollten Zulieferer nur für Spread It spezifische Investitionen tätigen müssen, garantiert Spread It auch Exklusivität. Folglich versichert Spread It als Lead Firm, keinen anderen Zulieferer einzusetzen. Ein wichtiges Ziel des Unternehmers ist es, souverän mit Zulieferern verhandeln zu können, stellt sich hingegen das Gefühl ein, dass Zulieferer eine etwaige Monopolstellung durch ungerechtfertigte Anhebung der Preise ausnutzen könnte, stellt sich eine „allergische Reaktion“ ein. Diese löst den Drang zum Zuliefererwechsel oder zur Eigenproduktion aus. Bei einigen Moduleinheiten gibt es aus der Belegschaft durchaus den Wunsch, diese selbst herzustellen, um die Herstellungskomplexität zu reduzieren. Da es jedoch keine eindeutigen Erkenntnisse darüber gibt,

ob dieses zu einer Kostenreduktion führt, bleibt es vorläufig bei der Spezialisierungsstrategie.

Die unternehmerischen Ziele der (untersuchten) Fallstudien sollen durch die Wahl entsprechender Unternehmensstrategien umgesetzt werden, womit diese als Determinanten der heterogenen Governance Systeme der untersuchten Unternehmen fungieren und für die Governance Form zwischen Lead Firm und Zulieferer einen einflussnehmenden Charakter haben (Johnson und Scholes 1989). Dieses deckt sich mit den Ergebnissen dieser Studie (vgl. Tab. 10). Zu unterscheiden sind hier unternehmerische Ziele, deren Umsetzung keiner bestimmten Governance Form zuzuordnen sind und sich im gesamten Spektrum der Governance Systeme wiederfinden. Im Einzelnen sind dies die Qualitätssicherung, die Bewahrung der unternehmerischen Souveränität auch bei Zulieferern mit Monopolstellung, der Wunsch, die Abhängigkeit der Zulieferer von der Lead Firm zu erhöhen sowie die Erwartung, dass Zulieferer der Lead Firm im Falle von Reklamationen Kulanz entgegenbringen. Um alle diese Ziele umzusetzen, zeigen die Lead Firms die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auch mit solchen Zulieferern, bei denen die Beziehungspflege als schwierig empfunden wird, die aber über außerordentlich qualitätsvolle Produkte verfügen. Der vertraglichen Gestaltung von Zuliefererverträgen räumt man ebenso eine hohe Priorität ein wie z.B. dem Einsatz von Sachverständigen in Reklamationsfällen. Bei den Unternehmen, die über eine eigene Produktion verfügen, spielen Szenarien, in denen die Beschaffung von Teilen bei Zulieferer gegenüber einer eigenen Produktion dieser Teile überlegt wird, eine durchaus wichtige Rolle. Das gilt besonders, wenn den Zulieferern opportunistisches Verhalten unterstellt werden muss. Eine überaus hohe Priorität seitens der Lead Firmen wird der Entwicklung einer eigenen „starken Marke“ mit hoher Strahlkraft in die jeweiligen Kundensegmente eingeräumt, da dieses die Verhandlungsposition der Lead Firmen insgesamt stärkt und die Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern verringert. Wichtig ist für die Lead Firms insgesamt, dass sie mit finanziell potenten Zulieferern zusammenarbeiten.

Über diese Unternehmensziele und den damit verbundenen Unternehmensstrategien hinaus, die sich keiner bestimmten Governance Form zuordnen lassen, wurden in dieser Studie unternehmerische Ziele identifiziert, deren Verfolgung, den Einsatz bestimmter Governance Formen in der Geschäftsbeziehung zwischen Lead Firm und Zulieferer erwarten lassen: Der Wunsch, preisliche Transparenz über Module sowie einen größtmöglichen Schutz des Know-hows von firmeninternem Produktwissen zu erhalten, führt zu einer Bevorzugung der Beschaffung von Einzelteilen gegenüber einem etwaisigen Moduleinkauf. Die korrespondierende Natur der Produkte von Einzelteilen (vgl. Kap. 7.3.1.) lässt erwarten, dass in diesen Situationen die Marktform, die vorherrschende Governance Form ist. Der Wunsch nach Qualität der Produkte und nach Flexibilität in logistischer Hinsicht, wird laut Einschätzung der Teilnehmer dieser Studie sehr gut durch stabile Partnerschaften vor Ort erreicht. Diese Einschätzung führt dazu, dass sowohl ein großer Anteil der Beziehungen über Marktform und der modularen Form mit relationalen Zügen organisiert ist (vgl. Kap. 7.2.1. und Kap. 7.2.2.). Um den Faktor Komplexität innerhalb des Zulieferernetzes zu reduzieren und um die Lieferflexibilität der Zulieferer zu erhöhen, wird von den befragten Unternehmen eine reduzierte Zuliefereranzahl als hilfreich angesehen. Dieses wird, wie auch der Wunsch nach reduzierter Abhängigkeit von Zulieferern, durch eine intensive Betreuung von wenigen ausgesuchten Zulieferern umgesetzt. Diese Strategie zielt darauf ab, die Abhängigkeit des einzelnen Zulieferer von der Lead Firm zu erhöhen und führt ebenso wie der Wunsch nach stabilen Partnerschaften vor Ort zu Marktbeziehungen und modularen Beziehungen mit relationalen Zügen. Wenn es darum geht, größtmögliche Finanzeffektivität zu verwirklichen, werden diese auch bevorzugt. Dazu wird auch bei einem Teil der Unternehmen die Strategie von „Null Fertigungstiefe“ verfolgt. In diesem Kontext gewinnen relationale Beziehungen stark an Bedeutung, weil man von diesen erwartet, dass sie Innovationen in die Lead Firm bringen. Beim Zugriff auf die Innovationspotentiale von Zulieferern geht es auch darum, eine starke eigene Position gegenüber diesen unter Umständen

Tab. 10: Unternehmerische Ziele als Determinante von Governance Systemen

Unternehmerisches Ziel	Strategie	Governance Form
preisliche Transparenz KnowHow Schutz	Einkauf von Einzelteilen	Markt
Verlässlichkeit in Qualität und Flexibilität	stabile Partnerschaften vor Ort	Markt und Modular mit relationalen Zügen
Komplexität im Lieferantennetz reduzieren Lieferflexibilität seitens der Lieferanten	Anzahl Lieferanten reduzieren	Markt und Modular mit relationalen Zügen
Abhängigkeiten von Lieferanten reduzieren	Intensive Betreuung von wenigen ausgesuchten Lieferanten, mit dem Ziel, die Abhängigkeit des Lieferanten von Take it Home zu erhöhen	Relationale Beziehungen
Steigerung der Finanz Effektivität	Konzentration auf Kernkompetenzen, Null Fertigungstiefe	Intensive Betreuung von wenigen ausgesuchten Lieferanten, mit dem Ziel, die Abhängigkeit des Lieferanten von Take it Home zu erhöhen
Stärkung der eigenen Position gegenüber mächtigeren Lieferanten, z.B. bei Zugriff auf Innovationen	Stabile Partnerschaften als Mittel um Kosten zu reduzieren	Relationale Beziehungen
Bezug von kritischen Modulen sichern	Bevorzugung von spezifischen Lieferantenbeziehungen mit Know-How Austausch	Relationale Beziehungen
	Vertraglich geregelte gegenseitige Exklusivität	Relationale Beziehungen
Qualitätssicherung	Wille zur Zusammenarbeit, auch mit Lieferanten, bei denen Beziehungspflege schwer ist, sie aber über ausserordentlich gute Produkte verfügen	Diesen unternehmerischen Zielen ist keine bestimmte Governance Form zuzuordnen
Bewahrung von Souveränität auch bei Geschäftsbeziehungen mit Monopolisten	vertraglich geregelter Einsatz von Sachverständigen	
Abhängigkeit der Lieferanten von der Lead Firm erhöhen	Lieferantenwechsel, Szenario 'Eigenproduktion' gewinnt an Wahrscheinlichkeit	
Kulanz seitens der Lieferanten bei Reklamationen	Stärkung der Marke der Lead Firm	
	Zusammenarbeit mit finanziell potenten Partnern	

Quelle: Eigene Erhebung

mächtigeren Zulieferern zu stärken, die ihre Marktstellung aufgrund ihrer Marktdurchdringung und ihrer Innovationskraft innehalten. Insbesondere für kleinere Unternehmen scheint es von Vorteil zu sein, in spezifische Zuliefererbeziehungen zu investieren, in denen die kleineren Unternehmen ihre Praxiserfahrungen mit den vermeintlich mächtigeren Zulieferern teilen. Diese Beziehungen sind dann der relationalen Governance Form zuzuordnen. Das gilt auch für Beziehungen, bei denen die Lead Firm den Zugriff auf kritische Einkaufsteile sichern möchte und hierzu Vertragsformen eingeht, in der sich Lead Firm und Zulieferer gegenseitige Exklusivität gewähren. Das Abhängigkeitsverhältnis ist dann für beide Seiten sehr ausgeprägt.

7.5 Upgrading Prozesse und Global Following

Dauerhafte Geschäftsbeziehungen sind auch für Masterclass die bevorzugte Variante im Zulieferernetzwerk. Diese werden nur zu Zulieferern aufgebaut, welche die Anforderungen an Qualität und Liefertreue erfüllen. Weiterhin wird von Zulieferern erwartet, dass sie eine, im globalen Kontext wettbewerbsfähige Preisgestaltung der Lieferteile anbieten. Somit wird seitens der Lead Firm die Aufgabe der Zulieferer darin gesehen, die betriebseigenen Abläufe kontinuierlich in kosteneffizienter Weise zu optimieren. Dieses, als „Prozess-Upgrading“ bezeichnete Phänomen (Humphrey und Schmitz 2002) wird von allen Lead Firms dieser Untersuchung von Zulieferern erwartet. Während das Prozess-Upgrading von Masterclass und den anderen Unternehmen gefördert und gefordert wird, ist jedoch ein

„funktionales Upgrading“ (Humphrey und Schmitz 2002), bei dem die Zulieferer die gleichen Marktsegmente wie ihre Kunden durch eigene Aktivitäten entwickeln, explizit nicht gewollt. Diesem wird bei Masterclass denn auch aktiv entgegengewirkt, z.B. durch die Zerlegung von Modulen und Komponenten in Einzelteile, um einem einzelnen Zulieferer nicht das Know-how über die Endprodukte zu geben. Sollten sich Zulieferer dennoch zu Wettbewerbern entwickeln, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie langfristig nicht mehr als Zulieferer beauftragt werden, da alternative Zulieferer aufgebaut werden.

Die Bereitschaft zu „Global Following“ von Zulieferern wird von Masterclass generell begrüßt. Man befürwortet Zulieferer mit der Bereitschaft, dem globalen Netz an Tochtergesellschaften mit Logistikstandorten zu folgen, oder ihren Innovationsstand zu teilen, so dass die Innovationskraft eines Zulieferers allen Tochtergesellschaften in den unterschiedlichen geographischen Regionen zum Vorteil gereicht. Folglich können sich Zulieferer von Tochtergesellschaften genau wie Zulieferer der Zentrale zu globalen Zulieferern im Sinne eines Global Following entwickeln. Generell werden die Zulieferer nach einer Begutachtung durch Mitarbeiter des Qualitätsmanagements aus der Zentrale und einer eventuellen Auditierung vor Ort ausgewählt. Die Tochtergesellschaften informieren die Zentrale über die jeweiligen Einkaufskonditionen. Bei den übrigen Unternehmen dieser Untersuchung spielt Global Following keine Rolle, da die Produktion dort national organisiert ist.

8. Fazit und Grenzen der Untersuchung

8.1 Ergebniszusammenfassung und Diskussion

Das gegenwärtige Weltwirtschaftssystem ist durch Prozesse von Internationalisierung und Globalisierung charakterisiert, dies trifft natürlich auch für Deutschland als Exportnation zu. Dadurch, dass sich sowohl Produktionssysteme als auch Absatzmärkte internationalisiert haben, sind globale Wertschöpfungsketten entstanden. Das Agribusiness bietet nicht zuletzt aufgrund seiner hohen Bedeutung für globale Gesellschaften ein ergiebiges wissenschaftliches Untersuchungsfeld. Die Agrartechnik hat sich seit den 1960er Jahren zu einem wesentlichen Bereich der industriellen Fertigung in Nordwestniedersachsen und besonders im Oldenburger Münsterland entwickelt. Im Zuge von zunehmender Bedeutung globaler Absatzmärkte für die Unternehmen der Agrartechnik stellt sich eine Vielzahl von Fragen hinsichtlich der Organisation transnationaler und globaler unternehmerischer Aktivitäten. Bislang findet trotzdem speziell die Agrartechnik auf dem Gebiet der wirtschaftsgeographischen Forschung kaum Beachtung. Es bestehen Defizite im Verständnis der Globalisierung der agrartechnischen Produktionssysteme. Dabei ist ein Verständnis der multiskalaren Vernetzungen von Wertschöpfungsprozessen nicht nur auf der Unternehmensebene relevant, sondern ist gerade auch für die wirtschaftsgeographische Forschung relevant. Aufgrund der noch defizitären Identifikation relevanter Akteure der Agrartechnik und der Verteilung der Machtkompetenzen zwischen diesen, mangelt es bisher auch an Wissen, das als zuverlässige Basis für die Diskussion politischer Handlungsmöglichkeiten dient.

Die dargestellten vielschichtigen Herausforderungen der Thematik gehen einher mit der Notwendigkeit einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Im Rahmen einer qualitativen Analyse wird die Frage untersucht, mit welchen Strategien Unternehmen der Agrartechnik die Organisation der einzelnen Elemente ihrer Wertschöpfungsketten

(über z.T. große räumliche Distanzen) vornehmen. Diese Frage beschäftigt sich im Kern mit der multiskalaren Produktionsanordnung dieser Unternehmen und bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung. Die Studie analysiert in räumlicher Perspektive die Globalisierungsstrategien und multiskalaren Produktionsnetzwerke ausgewählter Unternehmen der niedersächsischen Agrartechnik, die in Nordwestdeutschland ihren Sitz haben. Ziel ist ein verbessertes Verständnis der Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse in der Agrarwirtschaft sowie der damit einhergehenden räumlichen Konfiguration der Produktionsnetzwerke.

Die theoretische Grundlegung für diese Untersuchung basiert auf dem Gedanken, dass die gegenwärtige globale Wirtschaft anhand von vier Prozessebenen in räumlicher Perspektive zu analysieren ist (GEREFFI ET AL. 2005). Durch die vier Dimensionen Input-Output-Struktur, geographische Dimension, Governance sowie institutioneller Kontext können demnach sowohl die räumliche Anordnung als auch die Organisationsform einer globalen Wertschöpfungskette erfasst werden. Mit diesem sogenannten Global Value Concept (GVC-Konzept) und seinen zentralen Bestandteilen Governance und Upgrading lag ein vielversprechender, Akteurs-bezogener (BATHALT UND GLÜCKLER 2003) systematischer Ansatz für eine umfangreiche Analyse von Global Value Chains vor. Das GVC-Konzept schien gut geeignet, in der heutigen globalisierten Wirtschaft die Veränderungen globaler Produktion nachzuvollziehen, geographisch verstreute Unternehmensaktivitäten einander zuzuordnen sowie die Akteure bestimmter Industrien zu identifizieren und ihre Rolle hierbei sowohl in den entwickelten Industriestaaten als auch in Schwellenländern zu verstehen (BARNEY ET AL. 2011, S. 122; Sturgeon 2008). (vgl. Kap. 2.3.). Im Rahmen dieser Untersuchung wird das GVC-Konzept als analytischer Rahmen verwandt und dabei überprüft, inwieweit die Anwendbarkeit dieser Theorie auf die Agrartechnik in Nordwestdeutschland gegeben ist.

Die Konzipierung der Empirie dieser Studie greift auf sechs detaillierte Fallstudien zurück und wurde von dem Ziel bestimmt, die vier Prozessebenen, Input-Output-Struktur, geographische Dimension, Governance, institutioneller Kontext angemessen zu analysieren. Diese Vorgehensweise stellt einen deutlich innovativen Kern der Arbeit dar. Die Untersuchung erfolgt unter Einbeziehung der Lead Firm, ihrer Kunden und Zulieferer. Dieser, auf die Akteure bezogene Ansatz, wurde in methodischer Hinsicht durch leitfadengestützte Interviews umgesetzt, wodurch ein erhebliches Maß an technischem Wissen, an Prozess- und Deutungswissen, das sich aus der beruflichen Tätigkeit der Befragten ergibt, in die Untersuchung einfließen konnte. Die befragten Experten verfügten innerhalb ihres Funktionskontextes über fachliche und hierarchische Entscheidungskompetenzen, so dass sie die Handlungsbedingungen anderer Akteure in ihrem Umfeld beeinflussen. Durch diesen Umstand konnten Problemzusammenhänge gut erfasst werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen der Binnen- und Außenwirtschaft sowie des Maschinenbaus technik- oder vertriebsgetrieben sein können, was darauf hindeutet, dass es nicht die Kernkompetenz der Unternehmer per se, sondern vielmehr eine den Ressourcen angepasste Organisation der Wertschöpfungskettenstruktur über den Unternehmenserfolg entscheidet. Eine Betrachtung der Verbindung zwischen Industriezweig und Fertigungstiefe ergibt, dass die Wahl der Fertigungstiefe nicht durch den Industriezweig als vorherbestimmt festgelegt ist, sondern dass Unternehmen mit vergleichbaren Endprodukten durchaus deutlich unterschiedliche Strategien verfolgen. Die Empirie zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen der Gründungsfamilien der untersuchten Unternehmen und der Organisation der Wertschöpfungsketten. Eher kaufmännisch orientierte Unternehmer sehen den Vertrieb als treibende Primäraktivität, während technisch orientierte Unternehmer den Bereich Konstruktion, Technik und Engineering als erstes treibendes Element ihrer Wertschöpfungskette werten. Dieser Unterschied führt zu unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen,

wie z.B. zu einer unterschiedlichen Fertigungstiefe. Die erstellten Produkte der Unternehmen variieren hinsichtlich ihrer technischen Komplexität, ihres in Beziehung zum Volumen gesetzten Wertes und hinsichtlich ihrer Transportkosten. Diese mannigfaltigen Merkmale bedingen unterschiedliche strategische Entscheidungen bezüglich der räumlichen Anordnung der Produktion. Nur vor dem Hintergrund dieser Unterschiedlichkeiten lassen sich individuell verschiedene Unternehmensstrategien, in deren Kontext die Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse gesehen werden müssen, verstehen. Für eine erfolgreiche Strategiewahl bestätigt diese Studie, dass es von großer Bedeutung ist, die Wertschöpfungskettenorganisation zu finden, welche die vorhandenen Ressourcen mit den identifizierten Marktchancen am besten in Einklang bringt. Sie bestätigt MEFFERT UND BLOCH (1991) in ihrer Aussage, dass keine Organisationsform oder Globalisierungsstrategie der anderen per se vorzuziehen wäre.

Die Absatzplanung stellt für alle Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die hier getroffenen Entscheidungen haben direkte Auswirkungen auf das Finanzergebnis des Unternehmens, da sie direkt mit der Ressourcenplanung des Unternehmens verbunden sind. Grundsätzlich gilt für alle Unternehmen: Je besser der Absatz geplant wird, desto besser können Ressourcen des Unternehmens mit positiven Auswirkungen auf das Finanzergebnis allokiert werden. Erleichtert wird diese Zielfunktion durch spezifische Entwicklungen wie z.B. im Stalleinrichtungsmarkt, der sich zunehmend in Richtung längerer Vorlaufzeiten bewegt, weil sich die Kunden mehr und mehr aus Groß- und Finanzinvestoren sowie vergleichsweise größeren landwirtschaftlichen Betrieben zusammensetzen, während früher die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe höher und die Projekte dagegen deutlich kleiner waren (vgl. Kap. 4). Als äußerst komplex stellt sich ein Planungsprozess dar, wenn ein Unternehmen die Variantenstruktur wählt. In dieser Untersuchung ist Take it Home das einzige der untersuchten Unternehmen mit vorhandener Variantenstruktur. Dadurch erhöht sich die Komplexität der unternehmerischen Leistung bzw.

Anforderung in hohem Maße. Bei Herstellung einer in großen Teilen unverkäuflichen Variantenstruktur ergäben sich nämlich finanzielle Nachteile in Form von Umsatzeinbußen und totem Kapital. Deswegen hat sich eine Gesellschafterfamilie dafür entschieden, sich an diesem Punkt aktiv in den Entscheidungsfindungsprozess (vgl. 5.1.2.) einzubringen. Eine längerfristige Produktionsplanung bringt den Vorteil, mit Zulieferern im Vorfeld Produktparameter, Einkaufsvolumen, Liefermodalitäten und Preis zu vereinbaren. Durch dieses Vorgehen lassen sich Effizienz- und Kostenvorteile generieren. Stellte sich bei Take it Home der langfristige Planungsprozess als äußerst komplex dar, finden selbstverständlich auch in den anderen Unternehmen komplexe Planungsprozesse statt.

Bezüglich der räumlichen Dimension der jeweiligen wertschöpfenden Aktivitäten belegen die Ergebnisse dieser Studie neben deutlichen Unterschieden auch einige Gemeinsamkeiten, wie sie sich z.B. an der Wahl der Absatzmärkte, den Strategien zu Marktpenetration und der Organisation der Zulieferernetzwerke zeigen. Internationale Absatzmärkte sind von hoher Bedeutung für die Unternehmen der Agrartechnik in Nordwestdeutschland. Dementsprechend sind vier der sechs untersuchten Fallstudien vertraglich geregelte Vertriebskooperationen mit internationalen Akteuren eingegangen. Die Organisation kann mittels hundertprozentiger Tochtergesellschaften oder über unabhängige Vertriebspartner geregelt sein. Für die Organisation des Vertriebs setzten die Unternehmen stark auf monetäre Anreize, die in variablen Entlohnungsmodellen umgesetzt werden. Dies gilt gleichermaßen für unabhängige Vertriebsunternehmen wie auch für festangestellte Mitarbeiter. Die Vertriebsmitarbeiter in dieser Untersuchung erhalten nur dann ein Festgehalt, wenn die Gesellschafter selbst aktiv im Vertrieb tätig sind und zu den Vertriebsmitarbeitern in direktem Kontakt stehen (Spread It und Flower Maker).

Die räumliche Betrachtung der Zulieferernetzwerke insgesamt hat ergeben, dass eine starke Agglomeration von Zulieferer in direkter räumlicher Nähe

bei fünf von sechs Lead Firmen vorliegt. Die sechste Lead Firm weist diesen Trend lediglich deshalb nicht so deutlich auf, weil die Anzahl der Zulieferer insgesamt geringer ist. Ausschlaggebend für die ansonsten vorliegende Agglomeration von Zulieferern waren die Transportkostenoptimierung, die größere Flexibilität und der Wunsch, mit bekannten Unternehmen zusammenzuarbeiten. Als einziges der Unternehmen hat Masterclass zusätzlich zum Vertrieb auch für die Wertschöpfungsaktivitäten Logistik und Einkauf globale Strukturen, d.h. an den Orten des Absatzes, geschaffen. Für diese internationalen Logistikzentren wurde jeweils ein eigenes lokales Zulieferernetzwerk aufgebaut. Bislang spielte Global Following bei Masterclass keine Rolle, nun etablieren Zulieferer aus dem Oldenburger Münsterland jedoch Produktionsstandorte in Asien, weil sie Chancen in Global Following sehen. Da die übrigen Lead Firms nur über eine zentrale Produktionsstätte in Nordwestdeutschland verfügen und ihre Produkte von dort zu den Absatzdestinationen versenden, konnte kein genereller Trend hin zu Global Following festgestellt werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unternehmen eine Mischung aus unterschiedlichen Strategien in den einzelnen Elementen der Wertschöpfungskette wählen.

Folgende Determinanten für die strategische Entscheidungen über die Organisation der Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive wurden entdeckt: Der im Verhältnis zu den Transportkosten gesetzte Warenwert der erstellten Güter bildet eine Eigenschaft, welche die räumliche Organisation der GVC determiniert. Des Weiteren offenbarte sich eine deutliche Pfadabhängigkeit hinsichtlich der Kernkompetenz der Gesellschafter: Die Wahl der Fertigungstiefe hängt sehr stark von dem Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund der Gesellschafter ab, weswegen die Nutzbarmachung der eigenen Kernkompetenzen als wesentliches Kriterium für die Wahl der Unternehmensstrategien (hier: Fertigungstiefe) identifiziert wird. Mit welchen Strategien auf die Herausforderungen eines stark konjunkturabhängigen Geschäftsumfeld reagiert wird, auch wie „Flexibilität“ definiert wird, wird nach den Ergebnissen dieser Untersuchung weniger von

den Eigenschaften der erstellten Produkte als vielmehr von der Kernkompetenz der Gesellschafter bestimmt.

Auch das Spannungsfeld Erfüllung von Kundenwünschen und Optimierung finanzieller sowie personeller Ressourcen fungiert als Determinante für Entscheidungen zur Organisation der GVC. Gezeigt wurde dies an den Themen Innovation, Vertrieb und Beschaffung. Alle Unternehmen orientieren ihre Innovationsprozesse an den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Märkte und sehen sie als Schlüsselement, um die marktbeherrschende Position zu verteidigen und zu festigen. Hinsichtlich der Qualität und Funktionalität der Produkte bedienen die untersuchten Unternehmen Kunden, die an dieser Stelle zu keinen Kompromissen bereit sind. Jedoch müssen die Lead Firms jeweils stets dabei abwägen, ob sich Neuerungen auch preislich am Markt durchsetzen lassen. Der Elektronikbereich wurde als wichtigstes Innovationsfeld bei Take it Home identifiziert, dementsprechend fließen hohe Investitionen in diesen Bereich. Ebenso wie die neuen Technologien spielen auch Anpassungskonstruktionen, also Produkte, die nach konkreten Kundenwünschen modifiziert werden, eine bedeutende Rolle als Innovationsmotor für Masterclass, Simply the Best, Flour Maker und Pump it Up. Für Masterclass ist die intensive Verzahnung aller Logistikstandorte im Innovationsprozess von großer Bedeutung, um den Kundenwünschen auf allen internationalen Märkten gerecht werden zu können. Zu diesem Zweck findet man ein hohes Maß an gesteuerter Kommunikation innerhalb des Konzerns kombiniert mit internem und externem (mit Zulieferern) Wettbewerb um gute Ideen. Auch Take it Home organisiert bewusst seine Kommunikationsstrukturen, um Innovationsprozesse in Gang zu setzen und durchzuführen.

Der Vertrieb muss kosteneffizient organisiert sein, sich aber dennoch nah beim Kunden befinden. Diese Untersuchung zeigt, dass die Unternehmen der Agrartechnik mit einer Mischung verschiedener Formen von Vertriebsorganisation operieren. Vertriebsmitarbeiter, die in räumlicher Distanz zur

Unternehmenszentrale lokalisiert sind, agieren als Einzelpersonen und sind mit der Unternehmenszentrale durch unterschiedliche Organisationsstufen verbunden, wobei entweder Tochtergesellschaften oder externe Handelshäuser die Vertriebsaktivitäten koordinieren. Organisationsstufen dieser Art sind bei Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up geschaffen worden. Bei Spread It und Flour Maker ist dies nicht der Fall, da die Gesellschafter oder ihre Geschäftsführer persönlich die internationalen Kunden betreuen. Bei Handelsunternehmen oder Tochtergesellschaften wird die Verantwortung für die Motivation, Schulung und für Kontrolle des räumlich entfernten Individuums im Vertrieb auf eine geschäftsführende Person eines international lokalisierten Unternehmens übertragen. Diese geschäftsführende Person trägt dann die unternehmerische Verantwortung für die Verkaufsergebnisse und wird an diesen gemessen. Dadurch, dass man Eigentum und Kontrolle trennt, wird letztendlich die räumliche Ausbreitung eines Unternehmens, die Penetration globaler Märkte, ermöglicht. Hierzu hält die Lead Firm die Gesellschaftsanteile und deren Geschäftsführer üben die Kontrolle über die Unternehmensführung der Tochtergesellschaften vor Ort aus. Die Trennung von Eigentum und Kontrolle ist somit eine Voraussetzung und ein wesentliches Charakteristikum für globales Wachstum. Der Rolle des Geschäftsführers bzw. der Beziehung zwischen Lead Firm und Geschäftsführer kommt somit eine zentrale Stellung zu, denn die Beziehung muss von beiderseitigem Vertrauen in die Kompetenz und Integrität des Partners getragen sein. Als Resultat daraus stellt der Faktor Human Ressource eine Grenze des Wachstums dar bzw. fungiert als Determinante der Struktur und der räumlichen Anordnung von Wertschöpfungsketten. Hiermit bestätigen sich die Erkenntnisse von HENDERSON ET AL. (2002) und DICKEN ET AL. (2001). Sie betonen die Komplexität von Beziehungen zwischen Unternehmen in der globalen Wirtschaft, insbesondere legen sie dar, dass die Koordination und Kontrolle der Produktion (auch auf globaler Ebene) ohne Eigentümerschaft an der Produktion erfolgen kann. Letztendlich bestätigt sich damit auch, dass das Koordinations- und Kontrollzentrum an dem Ort der Lead Firm lokalisiert ist.

Selbst wenn viel Verantwortung in die Region gegeben wird, ist die Lead Firm bestrebt, dass die räumlich entfernten Akteure (i.d.F. die Geschäftsführer) Strategien im Sinne der Lead Firm umsetzen.

Je weiter räumlich die Lead Firm von ihrem geschäftsführenden Partner bei gleichzeitig hoher Bedeutung der Region als Absatzmarkt entfernt ist, mit desto höherer Handlungskompetenz muss dieser Partner ausgestattet sein. Auch bei Masterclass, wo die internationale Expansion über Tochtergesellschaften organisiert ist, stellt die Verfügbarkeit von geeigneten verantwortungstragenden Akteuren ein Kriterium zur Beantwortung der Frage dar, ob eine Gründung einer Tochtergesellschaft überhaupt möglich ist. Die Trennung von Besitz und Kontrolle geht einher mit einer deutlichen Koppelung von Erfolg und persönlichem Einkommen. Bei Verkäufern von Masterclass, Simply the Best, Take it Home und Pump it Up ist ein Großteil des Einkommens variabel und abhängig vom Umsatz bzw. Ertrag. Die Tochterunternehmen (Masterclass und Pump it Up) agieren selbständig und werden an ihrem erwirtschafteten Ergebnis gemessen. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter bzw. Partner, die in größerer räumlicher Distanz zur Zentrale agieren, zu erfolgreichem Handeln im Sinne der Lead Firm motiviert.

Diese Studie weist nach, dass sowohl die Kundenwünsche als auch die knappen Ressourcen erstens die Struktur und räumliche Anordnung von GVC sowie zweitens Innovationsprozesse und Vertriebsorganisation beeinflussen. Darüber hinaus bestätigt sie, dass die beiden Faktoren, Kundenwünsche und knappe Ressourcen, auch Effekte auf die Beschaffungsstrategien ausüben. Bei der räumlichen Anordnung der Zulieferernetzwerke ist bei allen Unternehmen eine deutliche Agglomeration von Zulieferern um die jeweiligen Produktions- bzw. Logistikstandorte zu erkennen. Das Phänomen, dass sich die Zulieferer um Standorte der Lead Firmen agglomerieren, ist mit dem Wunsch nach hoher Zuliefererflexibilität, d.h. der Fähigkeit, schnell Teile liefern zu können, und dem Wunsch nach Stabilität im Zulieferernetzwerk zu erklären. Dieses Bedürfnis nach Stabilität sehen die Unternehmer vorzugsweise

mit lokalen Zulieferern, zu denen auch soziale Nähe besteht, befriedigt. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erkenntnissen von KIMURA UND FUKUNARI (2013). Sie stellen fest, dass die Agglomeration von Zulieferern die Partizipation weiterer Firmen an lokalen Produktionsnetzwerken fördert. Agglomerationen seien stabiler als fragmentierte Netzwerke und lokaler Wettbewerb fördere die Entstehung neuer Geschäftsfelder. Des Weiteren begünstige die räumliche Nähe innerhalb von Zulieferernetzwerken den Transfer neuer Technologien. Bei Masterclass ist die lokale Beschaffung auch an den globalen Logistikstandorten von zentraler Bedeutung. Dafür war es strategisch notwendig, kodifizierbare Teile ausschreiben zu können. Auch hier sieht man, dass ein Höchstmaß an strategischer Planung maßgebend für die Schaffung des Zulieferernetzwerkes war, welches heute für Masterclass ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Take it Home muss Teile zukaufen, bei denen es selbst auf globaler Ebene zu Beschaffungsengpässen kommen kann. Die Untersuchung des Zulieferernetzwerkes hat ergeben, dass eine sehr strategische und komplexe Herangehensweise zur Gestaltung des Zulieferernetzwerkes notwendig ist. Für Take it Home ist die Stärke der eigenen Marke „Take it Home“ ein wichtiges Pfand, um bei der Gestaltung des Zulieferernetzwerkes effektiv agieren zu können. Parameter wie (globale) Lieferengpässe, opportunistisches Zuliefererverhalten, Komplexität der Zukaufteile sowie die Beurteilung der eigenen Kernkompetenzen müssen von den Lead Firms bei der Anlegung langfristiger Strategien bedacht werden. Diese Strategien sind vielfältig und müssen kontinuierlich angepasst werden. Stellvertretend für eine Vielzahl möglicher Strategien sollen die Etablierung einer starken Marke mit Signalwirkung in den Markt sowie der Aufbau von Alternativzulieferer hier besondere Erwähnung finden.

So wundert es nicht, dass der Kompetenzstandard der Zulieferer von den Lead Firmen generell als sehr hoch eingestuft wurde. Die grundsätzliche globale Verfügbarkeit fast aller Zukaufteile zwingt die Unternehmen vor Ort, ihre Produkte zu global

wettbewerbsfähigen Konditionen anzubieten. Diese Situation führt dazu, dass die lokalen Zulieferer international wettbewerbsfähig sind.

Insgesamt lässt sich nach einer Analyse der organisatorisch-funktionalen Strukturen der Wertschöpfungsketten feststellen, dass nicht die Anforderungen der Kunden bzw. Märkte oder bestimmte Produktparameter an sich die Organisation der Wertschöpfungskette maßgeblich beeinflussen. Es wurde belegt, dass zu einem Großteil die unternehmerischen Ressourcen die Wahl der Unternehmensstrategien und somit die Ausprägungen in der Organisation der Wertschöpfungsketten beeinflussen. Deutlich erkennbar wurde, dass Unternehmen in den gleichen Marktsegmenten mit einer sehr unterschiedlichen Mischung von Strategien erfolgreich operieren können. Ebenso wurde als Basis für Erfolg erkannt, dass die jeweiligen Unternehmensressourcen gut mit den Anforderungen der Märkte und den jeweiligen Produktspezifika abgestimmt werden müssen. Die Betrachtung der hier untersuchten Unternehmen der Agrartechnik verdeutlicht die große Heterogenität untereinander. Folglich kann auch nicht von der Agrartechnik und ebenso wenig von der Beziehung zu einem Zulieferer gesprochen werden.

Die Analyse der Wertschöpfungsketten Agrartechnik und ihrer multiskalaren Vernetzungen dieser Studie (vgl. Kap. 5) führte zu einer Abgrenzung der empirischen Untersuchung auf das Beziehungsgefüge zwischen Lead Firm und Zulieferer. Die Identifikation der Critical Success Factors für jede Primäraktivität und gleichzeitig der externen Agenten, die zur Umsetzung eingebunden wurden, repräsentiert im Ergebnis das relevante Firmennetzwerk. Dieses wurde als Ausgangsthese für die vorliegende Studie formuliert und durch ihre Ergebnisse auch bestätigt. Denn mittels der Identifikation der Dynamik und der Firmenstrukturen für jede Hauptaktivität der Wertschöpfungskette (Kap. 2.3.1.2.) konnte gezeigt werden, dass die Governance Systeme der untersuchten Unternehmen einige Gemeinsamkeiten aufweisen (vgl. Kap. 7.3). Durchweg sind die Unternehmen der Agrartechnik an langfristig angelegten Beziehungen

zu ihren Zulieferern interessiert, stabile Beziehungen werden generell als erstrebenswert betrachtet (vgl. Kap. 7.2). Des Weiteren wurde verdeutlicht, dass sich die Lead Firms einer Mischung von Governance Formen bedienen, wobei allerdings die Governance per hierarchischer und gebundener Form quasi keine Rolle spielt. Die Organisationsformen des Marktes und der modularen Form sind aufgrund des hohen Bedarfs an standardisierten (Markt) Produkten sowie an Modulen von besonderer Bedeutung. Sowohl die Marktform als auch die modulare Form haben einen hohen Stellenwert. Dabei weisen sie aber eine besondere Ausprägung auf, bei der eine höhere Abhängigkeit besteht, als bei GEREFFI ET AL. (2005) für sie vorgesehen ist. Diese beiden Formen wurden in dieser Studie erstens Markt mit relationalen Zügen und zweitens modular mit relationalen Zügen benannt. Während in den Arbeiten von STURGEON (2002) sowie HUMPHREY UND SCHMITZ (2002) hauptsächlich zwei Arten von Governance Beziehungen gefunden werden, und zwar gebundene und modulare Zulieferer, wurde in dieser Studie eine größere Variation gefunden. So, wie jede Lead Firm in ihrem einzigartigen Umfeld agiert (vgl. Kap. 5 und Kap. 6), verfügt sie auch über individuelle Ressourcen (vgl. Kap. 6.2.). Aus diesem Abgleich und den daraus entwickelten Unternehmenszielen und -strategien ergibt sich die jeweilige Mischung an Governance Formen, denn „there is clearly no single way to organize global value chains“ (GEREFFI ET AL. 2005). Hierzu leisten Lernprozesse, die bekanntlich über Versuch und Irrtum ablaufen, sowie die kontinuierliche Anpassung an sich stetig verändernde Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag. Folgende unternehmerische Ziele wurden in dieser Studie identifiziert, die den Einsatz bestimmter Governance Formen erwarten lassen: Der Wunsch, preisliche Transparenz über Module sowie einen größtmöglichen Schutz des Know-hows bezüglich firmeninternen Produktwissens zu erhalten, führt zu einer Bevorzugung der Beschaffung von Einzelteilen gegenüber einem etwaigen Moduleinkauf. Die korrespondierende Natur der Produkte von Einzelteilen (vgl. Kap. 7.4.1) lässt erwarten, dass in diesen Situation die Marktform die vorherrschende Governance Form ist. Der Wunsch nach Qualität der

Produkte und nach Flexibilität in logistischer Hinsicht wird laut Einschätzung der Teilnehmer dieser Studie sehr gut durch stabile Partnerschaften vor Ort erreicht. Infolgedessen ist ein großer Anteil der Geschäftsbeziehungen als Marktform und als modulare Form mit relationalen Zügen organisiert (vgl. Kap. 7.3.1 und Kap. 7.3.2). Um den Faktor Komplexität innerhalb des Zulieferernetzes zu reduzieren und die Lieferflexibilität der Zulieferer zu erhöhen, wird von den befragten Unternehmen eine reduzierte Zuliefereranzahl als hilfreich angesehen. Diese wird, wie auch der Wunsch nach reduzierter Abhängigkeit von Zulieferern, durch eine intensive Betreuung von wenigen ausgesuchten Zulieferern erzielt. Diese Strategie zielt darauf ab, die Abhängigkeit des einzelnen Zulieferer von der Lead Firm zu erhöhen, und führt ebenso zu Markt- und modularen Beziehungen mit relationalen Zügen. Das gilt auch für den Wunsch nach stabilen Partnerschaften vor Ort, d.h. es gibt einen Wunsch, Zulieferer in räumlicher Nähe zu haben. Somit konnte in dieser Studie mittels der genauen Untersuchung der Beziehungen zwischen Lead Firm und Zulieferer gezeigt werden, dass Wechselwirkungen zwischen der räumlichen Konfiguration des Zulieferernetzes sowie den gewählten Governance Strategien vorherrschen.

Insgesamt bestätigt sich die Regel, dass mit einer sinkenden Fertigungstiefe eine steigende Bedeutung relationaler Zulieferer einhergeht. Von relationalen Beziehungen wird erwartet, dass sie Innovationen in die Lead Firm bringen. Beim Zugriff auf die Innovationspotentiale von Zulieferern geht es in einigen Fällen auch um eine stärkere eigene Position gegenüber diesen, unter Umständen mächtigeren, Zulieferern, die ihre Marktstellung aufgrund ihrer Marktdurchdringung und ihrer Innovationskraft innehalten. Insbesondere für kleinere Unternehmen scheinen sich Chancen aufzutun, wenn sie in spezifische relationale Zuliefererbeziehungen investieren. Dabei teilen sie ihre Praxiserfahrungen mit den vermeintlich mächtigeren Zulieferern, die ihrerseits eben auf dieses Feedback aus der Praxis angewiesen sind, um weiterhin innovativ sein zu können. Eine weitere Möglichkeit, Zulieferer an sich zu binden, besteht in der gegenseitigen Gewährung von Exklusivität.

Vertragliche Regelungen dieser Art machen insbesondere dann Sinn, wenn man sich den Zugriff auf kritische Einkaufsteile sichern möchte. Das Abhängigkeitsverhältnis ist dann für beide Seiten sehr ausgeprägt. Es wurde untersucht, ob räumliche Nähe für die Pflege relationaler Beziehungen notwendig ist. Die Ergebnisse belegen klar, dass diese nicht in jedem Einzelfall erforderlich ist. Einige Stunden Autofahrt bzw. wenige Flugstunden und die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel ermöglichen einen intensiven und komplexen Kommunikationsprozess zu technischen Themen auch über die Distanz.

Ziel dieser Untersuchung war die Erforschung sowohl der räumlichen Anordnung als auch der Organisationsform globaler Wertschöpfungsketten. Desweiteren wurde die Anwendung des GVC-Ansatzes überprüft. Die Ergebnisse bieten erste Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen Akteuren der globalen Wertschöpfungsketten von Unternehmen der Agrartechnik. Ergo kann konstatiert werden, dass der GVC-Ansatz einen gut anwendbaren analytischen Rahmen darstellt. Der GVC-Ansatz bietet das Werkzeug, um Verständnis für die Funktionsweise von globalen Wertschöpfungsketten in der Agrartechnik zu auszubilden. Diese Studie kann somit die These unterstützen, dass „Regional, national and local value chains are nested firmly within global value chains, ..., and GVC governance theory operates equally well at any and all of these spatial scales“ (STURGEON 2008, S. 15).

8.2. Prognosen, Handlungsempfehlungen und weitere Forschungsgebiete

Was für einen starken und direkten Einfluss globale politische Rahmenbedingungen auf die Leistungsfähigkeit der untersuchten Unternehmen haben, wurde ausführlich in Kap. 4 erläutert. Krisenherde und internationale Sanktionsfronten stellen konkrete Herausforderungen für die Unternehmen der Agrartechnik dar. Umso bedeutsamer ist es für die Unternehmen, sich flexibel an sich kontinuierlich verändernde globale Bedingungen anzupassen. Die Zusammenfassung der Ergebnisse verdeutlicht

noch einmal, welche hochkomplexen unternehmerischen Entscheidungen zu jeweils unterschiedlichen Organisationsformen der untersuchten globalen Wertschöpfungsketten führen. Die hohe Leistungsfähigkeit der Lead Firms und ihre Stellung innerhalb des Wettbewerbs sind allein schon durch ihre prominenten Marktpositionen dokumentiert (vgl. Kap. 3.1.2.). Diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Lead Firms von einem sehr leistungsfähigen Netz an lokalen Zulieferern umgeben sind. Diese Leistungsfähigkeit wird auch dadurch gefördert und gefordert, dass sich lokale Zulieferer in direktem Wettbewerb zu globalen Mitbewerbern befinden und zu hohe Abweichungen im Preis-Leistungs-Verhältnis von der Lead Firm nicht toleriert würden. Die Zulieferer sind durch viele relationale Elemente in den Beziehungen zu ihrer Lead Firm eng an diese gebunden und der Erfolg der untersuchten Lead Firms basiert nicht zuletzt auf ihren strategisch geplanten Zulieferernetzwerken. Lead Firm und Zulieferer leben somit in einer Art Symbiose.

Die räumliche Nähe der hier untersuchten Zulieferernetzwerke zu den Lead Firmen wird in dieser Studie als Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs der Lead Firms identifiziert. Dieses Ergebnis wird von RUGMAN, LI AND OH (2009) unterstützt. Sie teilten 183 große nordamerikanische Unternehmen in lokale, biregionale und globale Unternehmen ein, indem sie die geographische Dimension ihrer Aktivitäten untersuchten: Sie kamen zu dem Ergebnis, dass über 85% dieser Unternehmen ihre Supply Chains innerhalb von Nordamerika organisiert hatten und dass diese Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher waren als die global organisierten. CATTANEO (2013) kommt zu ähnlichen Erkenntnissen und geht noch einen Schritt weiter, indem er fordert, dass local sourcing von lokalen politischen Entscheidungsträgern aufgrund der positiven Effekte für regionales Wirtschaftswachstum belohnt wird. Nun ist die bedeutende wirtschaftliche Position des Oldenburger Münsterlandes aus der fünf der sechs untersuchten Lead Firms stammen, nicht zuletzt auf das im Allgemeinen als sehr gut empfundene Miteinander zwischen wirtschaftlichen und politischen Akteuren

zurückzuführen,²⁷ weswegen auch kein Bedarf für politische „Top-Down“-Initiativen gesehen wird. Es wird die Schlussfolgerung gezogen, dass dies auch nicht notwendig ist, da sich am Rande der Gespräche auch gezeigt hat, dass der Austausch zwischen den Gesellschaftern der diskutierten Unternehmen auf informeller und formeller Ebene rege ist. Diese Beobachtung bezieht auch die Vielzahl von Unternehmen, die in dieser Studie nicht explizit betrachtet werden konnten, mit ein. Es gibt jedoch firmenseitig Wünsche an die Kommunalpolitik nach einer erleichterten Akquise neuer qualifizierter Mitarbeiter, die von außen in die Region ziehen mögen:

„Wenn man sich etwas wünschen darf, dann, dass die Infrastruktur verbessert wird, (...) hiermit meine ich z.B. die Bahnanbindung – das ist so nicht gut. Wir können unseren Personalbedarf an qualifizierten Leuten auf Dauer nicht in der Region decken – das werden Ihnen alle, mit denen Sie reden, so sagen und die Leute brauchen dann auch etwas, was sie in ihrer Freizeit machen können, bessere Unterhaltungsmöglichkeiten...“²⁸(G 52).

Der Faktor Human Ressource wurde in der Studie als begrenzender Parameter für zukünftiges Wachstum identifiziert. Die Beantwortung der Frage, inwieweit

²⁷ Als Beispiel sei die Private Hochschule für Wirtschaft und Technik (PHWT) in Vechta angeführt; hier handelt es sich um eine staatlich anerkannte und privat finanzierte Hochschule mit dualen akkreditierten Studiengängen. Die Gründung dieser Hochschule im Jahr 1988, aus der ein Großteil des Firmennachwuchses rekrutiert wird, geht auf die Zusammenarbeit zwischen Kommunalpolitik und der Wirtschaft zurück.

Als wichtige Netzwerkplattform in der Region fungiert z.B. das aef (Agrar- und Ernährungsforum Oldenburger Münsterland e.V.), dessen ordentliche Mitglieder sich nur aus wirtschaftlich tätigen Unternehmen der Agrarbranche zusammensetzen. Es ist eingebunden in ein starkes Netzwerk von Institutionen und Akteuren der Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und hat sich zur Aufgabe gemacht, das Verständnis für die wirtschaftlichen Belange des Oldenburger Münsterlandes innerhalb und außerhalb seiner Grenzen zu fördern und bei der Entwicklung des Wirtschaftsraumes mitzuwirken (vgl. <http://www.aef-om.de/ueber-uns/aufgaben-und-leistungen>, Abrufdatum: 17.11.2014).

²⁸ Rasta Dome: Im Jahr 2013 eröffnete Eventhalle für Basketballspiele und andere Events. Es handelt sich auch hier um ein Kooperationsprojekt zwischen Wirtschaft und Verwaltung.

es an dieser Stelle notwendig sein wird, auf Zuzug in die Region zu setzen, war nicht Gegenstand dieser Studie. Es wird jedoch empfohlen, der Klärung dieses Themenkomplexes auf kommunalpolitischer Ebene eine hohe Priorität zukommen zu lassen.

Allen Unternehmen ist gemein, dass Produkte und standardisierte Prozesse kontinuierlich weiter entwickelt und optimiert werden müssen. Gleichzeitig ist das Marktumfeld durch einen starken Wettbewerb gekennzeichnet. Somit ist neben der Gewinnung von Marktanteilen die Kontrolle der Kosten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Generell erleichtert ein Verständnis für die Governance Strukturen globaler Wertschöpfungsketten den Zugang zu diesen Ketten und bewirkt damit das wirtschaftliche Wachstum globaler Industrien (CATTANEO ET AL. 2013). Die Governance Strukturen beeinflussen besonders das ökonomische und soziale Upgrading (DOLAN UND HUMPHREY 2004). In dieser Studie haben sich folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

1. Die Nutzbarmachung der Kernkompetenzen und Ressourcen im Abgleich zu den jeweiligen Marktbedingungen führt zu deutlichen Unterschieden hinsichtlich der GVC-Organisation, somit ist eine gute Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen eine Grundvoraussetzung für die Wahl erfolgsversprechender Globalisierungsstrategien. Die Hinzuziehung externer Unternehmensberater kann an bestimmten Stellen von großer Bedeutung sein.
2. In dem stark konjunkturabhängigen Geschäftsumfeld ist Flexibilität bedeutsam, um schnell auf sich verändernde Nachfragesituationen reagieren zu können. In bestimmten Fällen kann eine Organisation der Produktion mit einer Produktionstiefe von Null vorteilhaft sein. Von Zulieferern wird erwartet, dass sie sich schnell auf veränderte Nachfragesituationen einstellen können. An dieser Stelle ist die Möglichkeit zu schnellem Wachstum ebenso bedeutsam wie die Fähigkeit, auf Umsatzrückgang reagieren zu können.
3. Um Umsatzeinbrüche aufgrund sich verändernder politischer Rahmenbedingungen in bestimmten
- Teilen der Erde ausgleichen zu können, ist eine globale Vertriebstätigkeit von Vorteil. Die Umsetzbarkeit dieser Diversifizierungsstrategie in viele globale Märkte ist jedoch vor dem Hintergrund vorhandener Ressourcen zu prüfen.
4. Verfügen Lead Firms über globale Produktionsstätten, könnte Global Following eine interessante Strategie für Zulieferer sein.
5. Der Wettbewerb um neue Ideen spielt eine wichtige Rolle. Bei Masterclass wird dieser Wettbewerb auch unternehmensintern ausgetragen, z.B. zwischen konkurrierenden Entwicklungsabteilungen und auch dadurch, dass auch Zulieferer zueinander im Wettbewerb stehen. Diejenigen Zulieferer, die kontinuierliches Prozess-Upgrading betreiben, besetzen eine stabile Position in sich globalisierenden Produktionsnetzwerken.
6. Der Transfer von Informationen über Produkt-/Marktanforderungen muss mittels effektiver GVC Organisation so organisiert sein, dass Wissen über Veränderungen auf den internationalen Märkten bis zu den obersten Vorgesetzten vordringen. Nur so kann die strategische Ausrichtung der Lead Firm kontinuierlich an sich verändernde Bedingungen angepasst werden.
7. Zulieferer mit einer ausgesprochenen Dienstleistungsmentalität scheinen bevorzugt stabile Positionen in den Zulieferernetzwerken zu besetzen.
8. Eigenverantwortliches und unternehmerisches Handeln von den Mitarbeitern insbesondere des Vertriebs wird durch eine deutliche Kopplung von Erfolg und persönlichem Einkommen gefördert. So können auch Akteure, die in größerer räumlicher Distanz zur Zentrale agieren, zu erfolgreichem Handeln motiviert werden.
9. Eine gute Möglichkeit, neue Umsatzgebiete zu erschließen, stellt sogenanntes Ketten-Upgrading (KAPLINSKY UND MORRIS 2001) dar. Beim Ketten-Upgrading werden bestehende Technologien in neue Märkte diversifiziert, wo sie die Grundlage für innovative Produkte darstellen. Pump it Up geht diesen Weg, indem die bestehende Pump- und Schneidetechnik aus dem Güllebereich auch für Entsorgungssysteme

me im Bahnverkehr oder im Schlachtbereich eingesetzt wird.

Es war das Ziel dieser Untersuchung, die Organisation von Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive beispielhaft an sechs Unternehmen der nordwestdeutschen Agrartechnik darzustellen. Während eine umfangreiche Datengrundlage generiert werden konnte, bleiben Teilbereiche und Fragen offen, zu denen eine detaillierte Auseinandersetzung wünschenswert gewesen wäre und die somit für weitere Forschungsprojekte empfohlen werden. Es ist gelungen, die räumliche Dimension der Wertschöpfungskettenaktivitäten für die sechs Unternehmen zu ermitteln (vgl. Kap. 5.2.). Es konnten mit zwei Kunden einer Lead Firm Gespräche geführt werden – hier wäre eine höhere Anzahl wünschenswert gewesen, dieses war jedoch im Rahmen dieser Studie nicht durchführbar. Ebenso wäre es für die Governance Analyse vorteilhaft gewesen, mit mehr als drei Zulieferer intensive Gespräche zu führen, um die Zuliefererperspektive genauer zu erforschen. Die Literatur bietet ein sehr uneinheitliches Bild über die Vor- und Nachteile für sogenannte Schwellen- und Entwicklungsländer, wenn sie in GVC eingebunden werden (vgl. Kap. 2.4.). So wäre es von Interesse, das Beziehungsgefüge zu den lokalen Zulieferern von Masterclass an dessen globalen Lo-

gistikzentren und die wirtschaftlichen Effekte für diese Regionen zu untersuchen. Der Fokus dieser Studie lag auf der Betrachtung der bestehenden Zulieferernetzwerke. Mit der Festlegung auf die wichtigsten Zulieferer (vgl. 3.1.1.1.) wurden die Zulieferer, deren Position nicht so prominent ist, nicht erfasst. Eine Untersuchung eben dieser Zulieferer unter dem Aspekt, warum ihre Position im Zulieferernetzwerk nicht bedeutender ist, hätte möglicherweise interessante Erkenntnisse erbracht. Zu den Zutrittschancen für neue Zulieferer bietet diese Untersuchung erste Ansätze. Hier wird empfohlen, diese Erkenntnislücke in zukünftigen Forschungsvorhaben zu schließen.

Diese Studie stellt einen Anfang dar, die bislang defizitäre wissenschaftliche Betrachtung von Unternehmen der Agrartechnik innerhalb der Wirtschaftsgeographie zu verbessern. Angesichts der globalen Bedeutung dieser Industrie, auch gerade im Hinblick auf sich entwickelnde agrarische Intensivgebiete wie z.B. in Asien, Brasilien und Russland und angesichts der bedeutenden Stellung, die diese Industrie innehat, wenn es um die Ernährung der Weltbevölkerung geht, wird empfohlen, die Branche Agrartechnik stärker in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen zu stellen.

9. Literaturverzeichnis

- ABE M. (2013): Expansion of global value chains in Asian developing countries. Automotive case study in the Mekong subregion. In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): *Global Value Chains in a changing world*, Genf, S. 385-409.
- AHMAD N. (2013): Estimating trade in value-added: why and how? In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): *Global Value Chains in a changing world*, Genf, S. 85 - 108.
- BAIR, J. (2010): Globaler Kapitalismus und Güterketten. Rückblick und Ausblick. In: Fischer, K.; Reiner, C.; Staritz, C. (Hrsg.): *Globale Güterketten*, Wien, S. 24-42.
- BAIR, J., UND GEREFFI, G. (2003): Upgrading, uneven development, and jobs in the North American apparel industry. In: *Global Networks*, 3(2), S. 143-169.
- BALDWIN, R. (2013): Global supply chain: why they emerged, why they matter, and where they are going. In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): *Global Value Chains in a changing world*, Genf, S. 13-59.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. (2011): The future of resource-based theory revitalization or decline? In: *Journal of Management*, 37(5), S. 1299-1315.
- BATHELT, H.; GLÜCKLER, J. (2003): Toward a relational economic geography. In: *Journal of Economic Geography*, 3(2), S. 117-144.
- BATHELT, H.; GLÜCKLER, J. (2012). *Wirtschaftsgeographie: ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. Stuttgart.
- BÄURLE, H. (2008): Die Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: *Niedersachsen – Bedeutende Wirtschaftsfaktoren im Norden*. Vechta.
- BOGGS, J. S., RANTISI, N. M. (2003): The 'relational turn' in economic geography. In: *Journal of Economic Geography*, 3(2), S. 109-116.
- BOGNER, A.; MENZ, W. (2002): Das theoriegeleitete Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: A. Bogner, B. Littig W. Menz (Hrsg.). *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske, Budrich, S. 33-70.
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (BPB): (<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19635/homo-oeconomicus>). Abrufdatum 23.02.2014.
- CATTANEO O., GEREFFI G., MIROUDOT S., TAGLIONI D. (2013): Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains: A Strategic Framework. In: *The World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network International Trade Department, Policy Research Working Paper 6406*.
- CHALLIES, E. R.; MURRAY, W. E. (2011): The interaction of global value chains and rural livelihoods: The case of smallholder raspberry growers in Chile. In: *Journal of Agrarian Change*, 11(1), S. 29-59.
- CHIARVESIO, M., DI MARIA, E., MICELLI, S. (2013): Sourcing from Northern and Southern Countries: The global value chain approach applied to Italian SMEs. In: *Transition Studies Review*, 20(3), S. 389-404.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. In: *Economica*, 4(16), S. 386-405.
- COASE, R. H. (1960). Problem of social cost. In: *The Journal of Law & Economics*, 3, 1.
- COE, N. M., DICKEN, P., HESS, M. (2008): Global production networks: realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography*, 8(3), S. 271-295.
- COE, N. M.; HESS, M.; YEUNG, HENRY WAI-CHUNG; DICKEN, P.; HENDERSON, J. (2004): Globalizing regional development. A global production networks perspective. In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, Volume 29, Issue 4, S. 468-484.
- DANNENBERG, P. (2012): Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Akteure, Ziele und Governance in der Obst- und Gemüse-Wertekette Kenia-EU. Münster.
- DANNENBERG, P.; NDURU, G. M. (2013): Practices in international value chains: The case of the Kenyan fruit and vegetable chain beyond the exclusion debate. In: *Tijdschrift voor economische en sociale Geografie*, 104(1), S. 41-56.
- DEIMEL, M.; THEUVSEN, L. (2010): Standortvorteil

- Nordwestdeutschland? Eine Untersuchung zum Einfluss von Netzwerk- und Clusterstrukturen in der Schweinefleischerzeugung. In: Diskussionspapier Nr. 1004. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung Universität Göttingen. FAEN Forschungsverbund Agrar- und Ernährungswissenschaften Niedersachsen. Göttingen. S. 1-45.
- DEMERITT, D. (2011): The Antonymies of sustainable development: Sustaining what, how and for whom. In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): Global Value Chains in a changing world, Genf, S. 131-141.
- DICKEN, P. (2011): Global Shift: Mapping the changing contours of the world economy. 6. Auflage, New York.
- DICKEN, P.; KELLY, P.; OLDS, K.; YUNG, H.W.-C. (2001): Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy. In: Global Networks, 1(2), S. 89-112.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. (2000). Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. In: Journal of Development Studies, 37(2), S. 147-176.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. (2004): Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. In: Environment and Planning A, 36(3), S. 491-510.
- DÖRRY, S. (2008): Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus: ohnmächtige Unternehmen in mächtiger Position? Relationale Governance bei der Organisation deutscher Pauschalreisen nach Jordanien. Münster.
- EBERLE, M.; HEILMANN, D.; MAISCH, M.; RIECKE, T.: LEHMAN BROTHERS UND DER DOMINO EFFEKT. 22.10.2008.: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/insider-report-zur-pleite-der-us-bank-lehman-brothers-und-der-domino-effekt/3040458.html>. Abrufdatum: 04.06.2013, 14:29.
- ELMS, D.K; Low, P. (Hrsg.) (2013): Global Value Chains in a changing world. Genf. WTO Publications.
- ESCAITH, H., INOMATA, S. (2013): Geometry of global value chains in East Asia: the role of industrial networks and trade policies. In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): Global Value Chains in a changing world, Genf, S. 135 -158.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. (1983): Separation of ownership and control. In: Journal of law and economics, 26(2), S. 301-325.
- FLECKER, J. (2010): Bewegliche Ziele. Aufstieg in globalen Wertschöpfungsketten und die Qualität der Arbeit. In: Fischer, K.; Reiner, C.; Staritz, C. (Hrsg.): Globale Güterketten, Wien, S. 43-57.
- FLICK, U. (2009): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage, Hamburg.
- FRANZ, M. (2012): Resistance and strategic responses in food supply networks: Metro Cash & Carry in Bangalore. In: Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, 94(2), 161-176.
- FUNDER, M. (2011): Soziologie der Wirtschaft: eine Einführung. München.
- GEREFFI, G. (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: Journal of International Economics, 48(1), S. 37-70.
- GEREFFI, G. (2005): Export-oriented growth and industrial upgrading: lessons from the Mexican apparel case: a case study of global value chains analysis. Case Study commissioned by the World Bank, Ja. 31. Available from the author.
- GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. (2011): Global Value Chain Analysis: A Primer. In: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Durham, NC.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy 12:1, S. 79-104.
- GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). (1994): Commodity chains and global capitalism, Westport.
- GEREFFI, G.; LEE, J.; CHRISTIAN, M. (2009): US-based food and agricultural value chains and their relevance to healthy diets. In: Journal of Hunger & Environmental Nutrition, 4(3-4), S. 357-374.

- GLANDER, M.-L.; HOSSMANN, I. (2009): Land mit Aussicht. Was sich von dem wirtschaftlichen und demographischen Erfolg des Oldenburger Münsterlandes lernen lässt. Berlin.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91(3), S. 481-510.
- HAAS, H.D., NEUMAIR, S.M. (Hrsg.) (2006): *Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. München.
- HANSEN, H. O.; LUND, M. (2011): The development of Danish agriculture and agribusiness: lessons to be learned in a global perspective. In: *Journal of Agricultural Science and Technology*, S.463-472.
- HART, S. L. (1995): A natural-resource-based view of the firm. In: *Academy of Management Review*, 20(4), S. 986-1014.
- HEISTINGER, A. (2006): *Qualitative Interviews. Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen*. PDF-File zur Begleitung einer Studienexkursion im Wintersemester, 7, 2006-07.
- HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M.; COE, N.; YEUNG H. W.-C. (2002): Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. In: *Review of International Political Economy*, 9(3), S. 436-64.
- HESS, M. (2004): Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: *Progress in Human Geography*, 28(2). S. 165-186.
- HIRST, P.; THOMPSON, G. (2002): The future of globalization. In: *Cooperation and Conflict* 37(3), S. 247-65.
- HOWELLS, J. R. (2002): Tacit knowledge, innovation and economic geography. In: *Urban Studies*, 39(5-6), S. 871-884.
- HUMPHREY, J. (2000): Assembler-supplier relations in the auto industry: globalization and national development. In: *Competition & Change*, 4, S. 245-271.
- HUMPHREY, J. (2003): Globalization and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India. In: *Global Networks*, 3(2), S. 121-141.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000). Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton, Sussex: Institute of Development Studies(= IDS Working Paper 120)
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2001): Governance in global value chains. In: *Institute of Development Studies Bulletin*, 32(3), 19-29.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ H. (2002): How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? In: *Regional Studies* 336 (9), S. 1017-1027.
- JELINEK, M.; BURSTEIN, M. C. (1982): The production administrative structure: A paradigm for strategic fit. In: *Academy of Management Review*, 7(2), S. 242-252.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3(4), S. 305-360.
- JOHNSON, S. G.; SCHOLES, K. (1989): *Exploring Corporate Strategy*. Wiltshire.
- KAPLINSKY, R.; FAROOKI, M. (2011): What are the Implications for Global Value Chains when the Market Shifts from the North to the South? In: *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1), S. 13-38.
- KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. (2001): *A handbook for value chain research*. In: *International Development Research Center (IDRC)*. (Vol. 113).
- KIMURA F., FUKUNARI: (2013): How Have Production Networks Changed Development Strategies in East Asia? In: Deborah K. Elms and Patrick Low, eds., *Global Value Chains in a Changing World*. Geneva: The World Trade Organisation: S. 361-383.
- KLIER, T.; RUBENSTEIN, J. (2008): Who really made your car? Restructuring and Geographic Change in the Auto Industry. Kalamazoo, Michigan.
- KOHLBACHER, F. (2006): The use of qualitative content analysis in case study research. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. 7(1), S. 1-30.
- KOOPMAN, R.; TSIGAS, M.; RIKER, D.; POWERS, W.

- (2013): The implications of using value-added trade data for applied trade policy analysis. In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): *Global Value Chains in a changing world*, Genf, S. 109-134.
- KOTLER, P. (2010): *Grundlagen des Marketing*. München.
- KROMREY, H. (1995): Evaluation der Lehre durch Umfrageforschung? Methodische Fallstricke bei der Messung von Lehrqualität durch Befragung von Vorlesungsteilnehmern. Universität und Lehre. Ihre Evaluation als Herausforderung an die empirische Sozialforschung. Münster.
- KRUGMAN, P.; VENABLES, A.J. (1995): Globalization and the Inequality of Nations. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 110:4, S. 857-880.
- LOCKETT, A.; THOMPSON, S. (2001): The resource-based view and economics. In: *Journal of Management*, 27(6), S. 723-754.
- LOWE, M., TOKUOKA, S., DUBAY, K., & GEREFFI, G. (2010): "US Manufacture of Rail Vehicles for Intercity Passenger Rail and Urban Transit." In: *Centre on Globalization - Governance & Competitiveness*, S. 1-56.
- MAYER, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München.
- MAYRING, P. (2000): Qualitative Content Analysis. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, [S.l.], v. 1, n. 2, jun. 2000. ISSN 1438-5627. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2384> (26.06.2013).
- MAYRING, P. (2001): Combination and integration of qualitative and quantitative analysis. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 2(1).
- MAYRING, P. (2004): Qualitative content analysis. In: Flick, U., v. Kardoff, E., Steinke, I. (Hrsg.): *A companion to qualitative research*. London, S. 266-269.
- MEFFERT, H. (1999): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft. In *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel* Wiesbaden, S. 517-549.
- MEFFERT, H.; Bloch, B. (1991): Globalisation strategies: their implementation. In: *Industrial Management & Data Systems*, 91(5), S. 3-9.
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (2009): Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.-J.; Jahn, D. (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, Wiesbaden, S. 465-479.
- MICHAELIS, E. (1985): *Organisation unternehmerischer Aufgaben: Transaktionskosten als Beurteilungskriterium*. Frankfurt.
- NADIM, A. (2013): Estimating trade in value-added: why and how? In: Elms, D.K.; Low, P. (Hrsg.): *Global Value Chains in a changing world*, Genf, S. 85-108.
- NATSUDA, K., GOTO, K., THORBURN, J. (2010): Challenges to the Cambodian garment industry in the global garment value chain. In: *European Journal of Development Research*, 22(4), S. 469-493.
- OINAS, P. (2006): The many boundaries of the firm. In: Taylor, M.; Oinas, P. (Hrsg.): *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*. New York, S. 61-84.
- PATEL-CAMPILLO, A. (2011): Transforming global commodity chains: actor strategies, regulation, and competitive relations in the Dutch cut flower sector. In: *Economic Geography*, 87(1), S. 79-99.
- PAVLÍNEK, P., ŽENKA, J. (2011): Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. In: *Journal of Economic Geography*, 11(3), S. 559-586.
- PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Cambridge, MA.
- PIORE, M., UND SABEL, C. (1984): *The second industrial divide: prospects for prosperity*. New York.
- PORTER, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy. In: *Harvard Business Review*, S. 21-38.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage: creat*

- ing and sustaining superior advantage. New York.
- Porter, M. E. (2011): Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. New York.
- PRAHALAD, C. K. (1993): The role of core competencies in the corporation. In: *Research Technology Management*, 36, S. 40-47.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. (1990): The core competence of the corporation. Boston.
- ROCKART, J. F. (1982): The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. In: *Sloan Management Review* 24(1), S. 3-13.
- RUGMAN, A.M.; LI, J.; OH, C.H. (2009): Are supply chains global or regional? In: *International Marketing Review*, 6 (4/5), S.384-395.
- SARIPALLE, M. (2013). R&D Spillovers Across the Supply Chain: Evidence from the Indian Automobile Industry. Working Paper 83/2013. Madras School of Economics, India.
- SCHAMP, E. W. (1996): Globalisierung von Produktionsnetzen und Standortsystemen. In: *Geographische Zeitschrift*, S. 205-219.
- SHANG, K. C.; LU, C. S.; LI, S. (2010): "A taxonomy of green supply chain management capability among electronics-related manufacturing firms in Taiwan." In: *Journal of Environmental Management*, 91(5), 1218-1226.
- SPENDER, J. C. (1993): Competitive Advantage from tacit knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. In: *Academy of Management Proceedings* (1), S. 37-41.
- STARITZ C. (2013): Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender. Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries. In: *World Bank Publications*, Washington, S. 11-41.
- STIER, W. (1999). Zum Ablauf eines empirischen Forschungsprozesses. *Empirische Forschungsmethoden*, Heidelberg.
- STORPER, M. (1995): The resurgence of regional economies, ten years later the region as a nexus of untraded interdependencies. In: *European Urban and Regional Studies*, 2(3), S. 191-221.
- STRASSER, S. (2005): Das Experteninterview. München.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim.
- STURGEON, T. J. (2002): Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and corporate change*, 11(3), S. 451-496.
- STURGEON, T.J. (2008): From Commodity Chains for Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalisation. In: *Industry Studies Association Working Paper Series*. WP-2008-02 <http://isapapers.Pitt.edu/>.
- SUNLEY, P. (2011): The consequences of economic globalization. In: Leyshon, A.; Roger, L.; McDowell, L.; Sunley, P. (Hrsg.): *Economic Geography*, London, S. 102-118.
- SYDOW, J. (1999). Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege, Auswege. In: *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, S. 165-176. Wiesbaden.
- TAYLOR, M. (2006 a): Guns, Firms and Contracts: The Evolution of gun making in Birmingham. In: Taylor, M.; Oinas, P. (Hrsg.): *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*. New York, S. 61-84.
- TAYLOR, M. (2006 b): The Firm: Coalitions, Communities and Collective Agency. In: Taylor, M.; Oinas, P. (Hrsg.): *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*. New York, S. 87-116.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2013): *Global Value Chains*. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2013d1_en.pdf. Abrufdatum: 26.11.14.
- VEAUTHIER, A.; WINDHORST, H. W. (2007): Betriebsgrößenstrukturen in der Erzeugung tierischer Nahrungsmittel: Eine vergleichende Analyse zwischen Niedersachsen und seinen bedeutendsten nationalen und internationalen Wettbewerbern. In: *Weißer Reihe 32*. ISPA. Vechta.
- WERNERFELT, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.

- WESTERN FARM PRESS (2011): Farm equipment market to hit \$123 billion in 2017. In: <http://westernfarmpress.com/equipment/farm-equipment-market-hit-123-billion-2017>. Abrufdatum: 04.09.2013.
- WIESENDORFER, G. (2012): Die konjunkturelle Entwicklung der Landtechnikindustrie. VDMA Landtechnik. In: VDMA Jahrbuch Agrartechnik 2012. S. 1-9.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York, S. 26-30.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics 22(2), S. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): The economics of organization: the transaction cost approach. In: American Journal of Sociology 87(3), S. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- WINDHORST, H. W.; GRABKOWSKY, B. (2008): Die Bedeutung der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen. Vechta.
- WOLFF, B. (2000): Ronald Coase und die ökonomische Theorie der Organisation. In: Pies, I.; Leschke, M. (Hrsg.): Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz, Tübingen, S. 31-57.
- WTO (2013): Trade to remain subdued in 2013 after sluggish growth in 2012 as European economies continue to struggle. In: http://www.wto.org/english/news_e/pres13_e/pr688_e.htm. Abrufdatum: 24.11.2014.
- YIN, R.K. (2003): Case Study Research. Design and Methods. New York.

10. Anhang

10.1. Gesprächsleitfaden für die Analyse der Wertschöpfungsketten

	Forschungsaufgabe:	Aktion:	Fragen
	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnung der Wertschöpfungskette GVC des gesamten Unternehmens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch Enduser (Erlangung eines Verständnisses über Produktparameter) – Um Verständnis zu erwerben, welcher „value“ vom Kunden nachgefragt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie mir bitte das Produkt erklären. • Welche Parameter des Produktes sind für Sie besonders wichtig? <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualität – wie definiert sich diese? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komponenten (was macht die Qualität aus – evt. Korrosionsbeständigkeit, Abrieb, ?) ○ Welche Komponenten, Module sind besonders kritisch? ○ EDV, Elektronik- worauf kommt es an? ○ Abwicklung (Pünktlichkeit, Genauigkeit der Lieferung, Service (Produkteinführung, Ersatzteile, Beschwerdemangement,)) ○ Social Image (z.B. Kinderarbeit, Umweltverträglichkeit der Komponenten, Tierwohl) • Mit welchen Abteilungen/ Mitarbeitern aus dem Hause der Lead Firm haben Sie Kontakt. <ul style="list-style-type: none"> ○ Worauf legen Sie hierbei besonderen Wert? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenz (wie definiert sich diese)
Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Critical Success Factors (CSFs) für die jeweiligen Kettensegmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenbesichtigung Lead Firm <ul style="list-style-type: none"> ○ Inbound Logistics ○ Operations ○ Outbound Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitte zeigen/erklären Sie mir die Abläufe im Bereich „Inbound Logistics“ <ul style="list-style-type: none"> ○ Einkommende Ware, Lagerung, Datensammlung. • Bitte zeigen/erklären Sie mir die Abläufe im Bereich „Operations“ <ul style="list-style-type: none"> ○ Zusammenbau? ○ Verpackung? ○ Komponentenfabrikation? ○ Produktionsniederlassungen? • Bitte zeigen/erklären Sie mir die Abläufe im Bereich „Outbound Logistics“ <ul style="list-style-type: none"> ○ Beststellungsannahme, Lagerlogistik, Erstellung von Berichten ○ Transportlogistik • Welche von den vorher besichtigten Bereichen und den erklärten Tätigkeiten ist aus Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (Critical Success Factors CSFs)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Sind vom Kunden genannte Punkte dabei?

	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit <ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsleitern 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Innovation</i> ○ <i>Kostenkontrolle</i> ○ <i>Qualität</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gibt es Total Quality Management Systeme?</i> ▪ <i>Beschaffung von Inputs?</i> ○ Mit welchen Kontakten außerhalb des Unternehmens haben Sie zu tun? ○ Welches sind die wichtigsten Kontakte? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Zulieferer insgesamt</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Welche Produkte</i> ▪ <i>Tier 1 bis 3 (einfache Teile, Komponenten, Module)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche sind die wichtigsten Zulieferer</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Als Hersteller von individuell wichtigen Produkten</i> ○ <i>Als Gruppe von Herstellern wichtiger Produkte</i> ○ <i>Jedwede Art von Kooperationspartnern</i> ○ <i>Sind die, für die als CSFs genannten Bereiche, entscheidenden Kontakte dabei?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante Firmendokumentation sichten - • Gespräch mit Leiter Forschung und Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Firmendokumentationen, welche die oben genannten Bereiche graphisch darstellen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Workflow Diagramme ○ Produktionsdarstellung für QS Systeme • Bitte beschreiben Sie Ihren Tätigkeitsbereich • Welche Aspekte aus Ihrem Bereich sind nach Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (Critical Success Factors CSFs)? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Sind vom Kunden genannte Punkte dabei?</i> ○ <i>Innovation</i> ○ <i>Kostenkontrolle</i> ○ <i>Qualität</i> • Wie führen Sie Marktforschung durch? • Sind für Ihr Unternehmen Produktionsstandards(process standards) relevant? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Welche Standards?</i> ○ <i>Local vs. Globale Standards?</i> • Wer setzt welche Product Standards? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Unternehmen selbst</i> ○ <i>Regierungsorganisationen</i> ○ <i>NGO's</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist für die Kontrolle von Standards verantwortlich? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Eigenkontrolle</i> ○ <i>Regierung / Behörden</i> ○ <i>Zertifizierungsfirmen</i> • Setzen Sie Standards, die zu Verbesserung Qualität, Verringerung (Kosten führen) <ul style="list-style-type: none"> ○ = <i>Process Upgrading</i> • Gibt es bei ihren Zulieferern institutionalisierte Ausbildungs- / Lernprozesse? • Welche sind Ihre Kontakte ausserhalb des Unternehmens? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welches sind die wichtigsten Kontakte? • Bitte beschreiben Sie Ihren Tätigkeitsbereich • Welche von den vorher besichtigten Bereichen und den erklärten Tätigkeiten ist aus Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (Critical Success Factors CSFs)? • Welche sind Ihre Kontakte ausserhalb des Unternehmens? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welches sind die wichtigsten Kontakte? • Bitte beschreiben Sie Ihre Tätigkeiten, welches Know-how aus Ihrem Bereich ist aus Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (Critical Success Factors CSFs)? • Welche sind Ihre Kontakte ausserhalb des Unternehmens? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welches sind die wichtigsten Kontakte? <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gibt es Schlüsselskunden</i> • Bitte beschreiben Sie Ihren Tätigkeitsbereich • Welche von den vorher besichtigten Bereichen und den erklärten Tätigkeiten ist aus Ihrer Sicht für die Kreation von Unternehmenswert absolut kritisch (Critical Success Factors CSFs)? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Welche Rolle spielen Rückrufaktionen?</i> • Welche sind Ihre Kontakte ausserhalb des Unternehmens? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welches sind die wichtigsten Kontakte?
<ul style="list-style-type: none"> • Forschung und Entwicklung • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing und Sales (Global) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit Leiter After Sales Service
<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Wertschöpfungskette anhand der gewonnenen Erkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der erstellten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Wertschöpfungskette, wie sie hier dargestellt ist

		<p>Wertschöpfungskette im Gespräch mit den entsprechnenden Mitarbeitern (bisherige Gesprächspartner und neuer Gesprächspartner mit Vogelperspektive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Richtig ○ Vollständig
<p>Schritt 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnung/Erstellung des Globalen Produktionsnetzwerkes (GPN) = Bestimmung der geographischen Komponente der GVCs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung in Zusammenarbeit mit SAP Anwender 	<ul style="list-style-type: none"> • Filterung nach <ul style="list-style-type: none"> ○ Zulieferer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ○ Den wichtigen Kontakten und Kooperationen, die sich aus den Gesprächen ergeben haben ○ Geographische Position • Erfassung der Entwicklung über fünf Jahre hinweg.
<p>Schritt 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einteilung nach Tier 1 bis Tier 3 Zulieferer (einfache Teile, Komponenten, Module). Analyse der einzelnen Beziehungen zwischen Lead Firm und Zulieferer nach der Einteilung von Gereffi (Markt, Modular, Relational, Gebunden, Hierarchie) – vielleicht werden noch weitere Beziehungsmuster gefunden. • Analyse von Upgrading Prozessen; (Prozess, Functional, Industrial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Unternehmen nach dem Prinzip der „theoretischen Sättigung“. • Gespräche mit Einkäufern, Geschäftsleitung, Gesellschafter • Gespräche mit ausgewählten Zulieferern /Kooperationspartner (keine Auswahl ohne Zustimmung der Lead Firm) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lokale ○ Überregional/ international. (z.B. wenn anwesend in VEC, auf Messen, oder per Videokonferenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die wichtigsten Kontakte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Zulieferer insgesamt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Produkte ▪ Tier 1 bis 3 (einfache Teile, Komponenten, Module) <ul style="list-style-type: none"> • Welche sind die wichtigsten Zulieferer <ul style="list-style-type: none"> ○ Als Hersteller von individuell wichtigen Produkten ○ Als Gruppe von Herstellern wichtiger Produkte ○ Jedwede Art von Kooperationspartnern ○ Sind die, für die als CSFs genannten Bereiche, entscheidenden Kontakte dabei? • Wer definiert das Produkt (Design und technische Spezifikation)? • Wie komplex sind die Transaktionen, die Sie mit dem Zulieferer / Kooperationspartner durchführen? • Stehen Sie in enger /intensiver Kommunikation/ Informationsaustausch mit dem Zulieferer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Zu welchen Themen? • Verfügt der Zulieferer über Fähigkeiten/Kompetenzen, die schwer zu ersetzen sind? • Sind die Transaktionen kodifizierbar? (Asset specificity von Maschinen) <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es viele Anbieter ○ Ist der Ausschreibungs- und Auswahl Prozess zeitaufwendig? • Wie beurteilen Sie die Kompetenzen des Zulieferers/Kooperationspartners? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ist es notwendig, dass Sie den Zulieferer technisch unterstützen?

		<ul style="list-style-type: none"> • Seit wann besteht der Kontakt zu den bestehenden Zulieferern /Kooperationspartnern? • Wie hoch ist die Anzahl der Kunden des Zulieferers? • Wie groß ist der Anteil des Umsatzes mit der Leadfirm vom Gesamtumsatz des Zulieferers? • Haben Sie gegenüber dem Zulieferer die Bereitschaft, Probleme durch Verhandlung zu lösen, oder würden Sie eine Lösung durch (Androhung von) Aufgabe der Geschäftsbeziehung bevorzugen? • Wie überwachen Sie die Leistung des Zulieferers? • Wer kann die Beziehung leichter aufgeben? • Sind Sie über die Kostenstruktur des Anbieters informiert? • Falls es sich um eine Beteiligung handelt, welches ist die Motivation zur Beteiligung? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Teilhabe an der finanziellen Wertschöpfung?</i> ○ <i>Kontrolle</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Worüber?</i> ○ <i>Wieviel Einfluss lässt sich angesichts der Beteiligungsquote ausüben?</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Ist im Produktionsnetzwerk die Entwicklung von Tier 3 zu Tier 2, bzw. von Tier 2 zu Tier 1 Zulieferern zu finden? <ul style="list-style-type: none"> ○ = <i>Industrial Upgrading</i> • Spielen Tier 3 und Tier 2 Zulieferer aus Niedersachsen eine Rolle im globalen Produktionsnetzwerk? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wird „Follow Sourcing“ betrieben, welches zu globalen Zulieferern führt? ○ Führt das zu Marginalisierung von lokalen Zulieferern? • Gibt es „Regierungsschutzprogramme“ für lokale Zulieferer? • Werden Zulieferer motiviert, R&D zu betreiben oder eigene Verkaufs- und Marketingaktivitäten zu betreiben? <ul style="list-style-type: none"> ○ = <i>Funcional Upgrading</i> • Was wird getan, um Sie davon abzuhalten (Kreation von Wettbewerb)? • Wer setzt Product Standards? <ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmen selbst ○ Regierungsorganisationen ○ <p>NGO´s</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind für Ihr Unternehmen Produktionsstandards(process standards) relevant? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Standards?

		<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist für die Kontrolle von Standards verantwortlich? <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Eigenkontrolle</i> ◦ <i>Regierung / Behörden</i> ◦ <i>Zertifizierungsfirmen</i> • Setzt die Lead Firm Standards, die zu Verbesserung von Qualität, zu Verringerung der Kosten oder anderer Ziele (welche?) führen? <ul style="list-style-type: none"> ◦ = <i>Process Upgrading</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Konnten Sie feststellen, dass sich das Netzwerk von Zulieferern / Kooperationspartnern angesichts der globalen Finanz/ Wirtschaftskrise von 2007 bis 2009 bzw. unter der aktuellen Staatenfinanzkrise verändert hat (Neuzugänge, Abgänge, Umsatzveränderungen)? • Wenn Sie die GVCs Ihres Unternehmens beschreiben müssten, wie würden Sie dieses tun? • Wie würden Sie die Widerstandsfähigkeit der GVCs Ihres Unternehmens angesichts „externer Schocks“ z.B. der oben angesprochenen Krise, beurteilen. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Charts, die die Aussagen belegen könnten, wären hilfreich. • Ist Ihr Unternehmen branchenüblich organisiert oder sehen Sie Alleinstellungsmerkmale? • Worin sehen Sie Wettbewerbsvorteile, bzw. Wettbewerbsnachteile?

10.2. Gesprächsleitfaden für Gespräche mit Lead Firms zur Governance Struktur

Lieferant		Nr.					
Frage Nr.	Frage:	Antwort:					Erläuterungen zur Frage:
1	Wie hoch ist das Einkaufsvolumen mit dem Lieferanten im Verhältnis zum Gesamteinkaufsvolumen dieser Hauptniederlassung?						
2	Wer definiert das Produkt (Design, tech. Spezifikation)?						
3	Wie komplex sind die Transaktionen, die Sie mit dem Zulieferanten durchführen?	Niedrig				Hoch	Hoher bzw. niedriger Bedarf an: Produktanpassung, Abstimmungsbedarf, Kommunikation
4	Stehen Sie in enger/intensiver Kommunikation (Informationsaustausch) mit dem Lieferanten?						
4a	zu welchen Themen?						
5	Verfügt der Lieferant über Fähigkeiten/Kompetenzen, die schwer zu ersetzen sind?						
6	Sind die Maschinen des Lieferanten speziell auf "Company" Produkte zugeschnitten?						
7	Gibt es viele Lieferanten, die das gleiche Produkt anbieten? Wie viele?						
8	Wie beurteilen Sie die Kompetenzen des Zulieferanten?	Niedrig				Hoch	
9	Ist es notwendig, den Zulieferanten technisch zu unterstützen?						
10	Seit wann besteht der Kontakt zu dem Lieferanten?						
11	Wie hoch ist der Anteil des Umsatzes mit Ihrem Unternehmen, vom Gesamtumsatz des Lieferanten?						
12	Wie hoch ist die Anzahl der Kunden des Lieferanten?						
13	Haben Sie gegenüber dem Lieferant die Bereitschaft, Probleme durch Verhandlung zu lösen, oder würden Sie eine Lösung durch (Androhung von) Aufgabe der Geschäftsbeziehung bevorzugen?						
14	Wie überwachen Sie die Leistung des Zulieferanten?						
15	Wer kann die Beziehung leichter aufgeben?						
16	Sind Sie über die Kostenstruktur des Anbieters informiert?						

10.3. Gesprächsleitfaden für Gespräche mit Zulieferern zur Governance Struktur

Wie lange besteht die Geschäftsbeziehung?

Wie komplex würden Sie die mit der Lead Firm getätigten Transaktionen beschreiben?

Wie intensiv ist die Kommunikation mit der Lead Firm und zu welchen Themen?

Wie anspruchsvoll sind die Dienstleistungen/Produkte, die Sie erbringen?

Entwickeln Sie gemeinsam neue technische Lösungen, wenn ja,

- Ist Know-how Schutz ein Thema für Sie, wenn ja
 - Wie wird damit umgegangen?

Auf welche Fähigkeiten bzw. Kompetenzen aus Ihrem Haus führen Sie es zurück, dass Ihr Unternehmen zu einem integralen Teil des Zulieferernetzwerkes der Lead Firm geworden ist?

Was bringt die Lead Firm mit (innerhalb der und für die Geschäftsbeziehung/ in der Art und Weise wie diese gelebt wird), dass Ihr Haus gern/ oder weniger gern Zulieferer für die Lead Firm ist?

Würden Sie sagen, dass es sich um eine Win-Win Beziehung handelt? - Warum?

Wie viel Prozent ihres Umsatzes generieren Sie mit der Lead Firm?

Für wen wäre es leichter, die Geschäftsbeziehung aufzugeben?

Wie würden Sie den gegenseitigen Umgang in Konfliktsituationen beschreiben?

Gab es Punkte, an denen Sie die Geschäftsbeziehung gern gelöst hätten, wenn ja, was waren die Ursachen und warum ging es doch weiter?

Glauben Sie, dass (extreme) räumliche Nähe für die Geschäftsbeziehung wichtig ist? Warum?

Wie beurteilen Sie die Zutrittschancen für neue Akteure?

10.4 Formen der Governance, mit denen die einzelnen Zuliefererbeziehungen der untersuchten Lead Firms organisiert sind

Abb. 44: Governance Formen Masterclass

Waren-einkaufs-gruppen	Steuerungssysteme/ Elektro-technik				Klimalösungen. Ventilatoren. Heiz- Kühlsysteme. Zu- /Abluftsysteme.			Metalle ("einfach" Kanten, Stanzen, Schweißen, CNC)			Metalle ("komplexer" oder seltener, weil spezielle Fertigung/Maschine n,Silos, Punktschweißen)			Baugruppen, komplexere Fördersysteme für: Wasser, Eier, Exkremente, Futter, Flüssigkeiten			Kunststoff (Spritzgussund Extrusion)			Verzinkerei und Logistik			Wiegetechnik								
Complexity of transaction	1	High	Relational		1	High	Relational		15	Low	Market		22	Low	Market		27	High	Modular		32	Low	Market		38	Low	Market		39	Low	Market
Ability to codify	x	Low			s.o.	Low		x	High			x	High			x	High			x	High			x	High			x	High		
Capabilities in the supply base	Glyngore, DK	High				High		Dinklage	High			Maldegem, Belgien	High		Barnsdorf	High		Barnsdorf	High		Gütersloh	High					Ningbo Zhejiang Province, China	High			
Complexity of transaction	2	Low	Market		9	High	Relational		16	Low	Market		23	Low	Market		16	High	Modular		33	Low	Market								
Ability to codify	x	High			x	Low		x	High			x	High		s.o.	High		x	High												
Capabilities in the supply base	PX Horst, NL	x			Horstmar	High		Visbek	High			Sanlamhof, SA	High		Visbek	High		Lohne	High												
Complexity of transaction	3	High	Relational		10	High	Relational		17	Low	Market		24	Low	Market		28	High	Modular		34	Low	Market								
Ability to codify	x	Low			x	Low		x	High			x	High		x	High		6.455.342	High												
Capabilities in the supply base	Bad Homburg	High			Chiusavecchia, IT	High		Vechna	High			Dülmen	High		Löningen	High		Castrop-Rauxel	High												
Complexity of transaction	4	Low	Market ?		11	Low	Market		18	Low	Market		25	Low	Market		29	High	Modular		35	Low	Market								
Ability to codify	x	High			x	High		x	High			x	High		x	High		x	High												
Capabilities in the supply base	Vechna	High			VX Amerongen, NL	High		Melle	High			Wolfshagen	High		Twistringen	High		Lohne	High												
Complexity of transaction	5	Low	Market ?		12	Low	Market		19	Low	Market (Hierarchy)		26	Low	Market		30	High	Modular		36	Low	Market								
Ability to codify	x	High			x	High		x	High			x	High		x	High		4.222.155	High												
Capabilities in the supply base	Vechna	High			Künzelsau, D	High		Vechna	High			Bremen, Ohio 43107, USA	High		Lutten	High		Mühlen	High												
Complexity of transaction	6	Low	Market		13	High	Relational		20	Low	Market						15	High	Modular		37	Low	Market								
Ability to codify	x	High			x	Low		x	High									x	High												
Capabilities in the supply base	Vechna	High			Lastrup	High		Glöwen	High									Plana nad Luznici (Tschechien)	High												
Complexity of transaction	7	Low	Market	alt	14	High			21	Low	Market						31	High	Modular												
Ability to codify	1.745.505	High			x	Low		x	High								1.096.460	High													
Capabilities in the supply base	Vechna	High			RA Venlo, NL	High	Relational		Ahaus-Alstätte	High																					
Complexity of transaction	8	High	Modular																												
Ability to codify	x	High																													
Capabilities in the supply base	Breckerfeld	High																													
Legende:																															
Relational	Market	Modular	Hierarchy																												

Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 45: Governance Formen: Take it Home (1/2)

	Metalle, z. B. Schweißbaugruppen, Blechbaugruppen, Rohbaugruppen			Montierte Systeme			Motor			Zylinder hydraulik			Schmelz-teile Gussteile Rohmaterial			Getriebe			Rahmenkonstruktionen			Gelenkwellen			Räder			Achsen		
Technische Komplexität auf einer Skala von 1-5	3			5			5			3			1			4			2			3			2			3		
Complexity of transaction	1	high	yellow	25	high	blue	30	low	green	32	low	green	38	low	green	43	low	green	46	high	blue	53	low	green	56	low	green	59	low	green
Ability to codify	1	low	yellow		1	low		high			high		high			5 000 050	high		high		high		high	4 109 526	low		2 236 433	high		
Capabilities in the supply base	D-49479 Ibbenbüren	high		59320 Ennigerloh-Westkronen	high		80995 München	high		97816 Lohr am Main	high		58040 Plettenberg	high		im Neugrund 8 64521 GROSS-GERAU	high		HAUPTSTR.1 49832 BEESTEN	high		02689 Sohland	high		56173 Vallendar	high	KOERMENDI U. 98 9700 SZOMBATHELY (HU)	high		
Complexity of transaction	2	high	blue	26	high	blue	31	low	green	33	low	green	39			44			47			54	low	yellow	57		60	low	yellow	
Ability to codify		high			high			high			high												?	high						
Capabilities in the supply base	Pražská 333 Letovice Czech Republic	high		393 12 Peřimov TSCHISCHE REPUBLIK	high		Stuttgart	high		D-49733 Haren (Ems)	high		D-33104 Padestrom			42046 Reggolo Reggio nell'Emilia, Italien			D-49479 Ibbenbüren			im Neugrund 8 64521 GROSS-GERAU	high		48480 Schapen		59189 STEENBECCQUE-France	high		
Complexity of transaction	3	low	yellow	27	high			low		34			40	low	green	45	low	green	48			55			58		61			
Ability to codify		high			low			high			high			high			high													
Capabilities in the supply base	48488 Emsbüren	high		Bekesabad, Ungarn	high					66280 Sulzoch/Saar			48282 Emsdetten	high		02689 Sohland	high		HEINRICH STR. 2 49733 HAREN			42046 Reggolo Reggio nell'Emilia, Italien			3 30163 Hannover		58040 Plettenberg			
Complexity of transaction	4	high	blue	28						35			41	low	green				49								62	high	orange	
Ability to codify		high												high														high	orange	
Capabilities in the supply base	HAMMERWEG 3 35116 HATZFELD	high		D-49479 Ibbenbüren						D-63743 Aschaffenburg			B.P. 39 25260 COLOMBIER-FONTANE/France	high					120 00 PRAHA 2 (CZ)							49835 Wietmarschen	low			
Complexity of transaction	5	low	yellow	29						36			42						50											
Ability to codify		high			high																									
Capabilities in the supply base	49733 Haren (Ems)	high		Pražská 333 Letovice Czech Republic						D-49733 Haren (Ems)			40549 Düsseldorf						26683 SATERLAND-SCHARREL											
Complexity of transaction	6	high	blue							37									51	high	blue									
Ability to codify		high																												
Capabilities in the supply base	Kräheneieg 19 26683 Saterland	high								im Neugrund 8 64521 GROSS-GERAU									BRÜCKENSTR.3 48477 HÖSTEL-Delenwale	high										
Complexity of transaction	7	low	yellow																52	low	yellow									
Ability to codify		high																												
Capabilities in the supply base	2 965 564	high																												
Complexity of transaction	8	high	yellow																											
Ability to codify		low																												
Capabilities in the supply base	Lohner Flugplatzstr.10 49835 WIETMARSCHEN	high																												
Complexity of transaction	9	high																												
Ability to codify		low																												
Capabilities in the supply base	49832 Beesten	high																												
Complexity of transaction	10	high	yellow																											
Ability to codify		high																												
Capabilities in the supply base	Brückentafel 3 48477 Hönste	high																												

Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 46: Governance Formen: Take it Home (2/2)

mont. Schutze				Elektrik, Elektronik				Kugellager				Schare, Zinken, Messer,			Zentralschmieranlagen, Knoter			Kabine			Keil/Powerbeltriemen			Rollenketten			Kühler/ Lüfter			Kupplungen								
2				5				3				4			4			5			2			1			3			3								
63	high			67	high			71	low			73	high		75			77	high		79	high		80	low		81	low			84							
	high			2.139.437	low				high				low						low			low		1.190.489	high		high											
Kruppstr.5 Salzbergen	high			D-32130 Enger	high			40880 Ratingen	high			42897 Remscheid	high		42929 Wermelskirchen			29664 Walsrode	high			high		57518 Betzdorf	high		D-34369 Hofgeismar	high			30559 Hannover							
64	high			68	low			72	low			74	high		76			78									82					85						
	high				high				high				low																									
544 64 Kocbefe, Tschechische Republik	high			49824 Emlichheim	high			91074 Herzogenaurach	high			61137 Schöneck	high		91257 Pegnitz/Bayern			D-49479 Ibbenbüren									D-49733 Haren (Ems)					D-48369 Saerbeck						
65	high			69																							83						86					
	high																																					
48282 Emsdetten	high			BÖRSIGSTR.15 40880 RATINGEN																							02689 Schland							Bekescsaba, Ungarn				
66				70																														87	low			
																																				high		
D - 58840 Plettenberg				66280 Sulzbach/Saar																																	high	
																																					low	
																																					high	
																																					low	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
																																					high	
		</																																				

Abb. 47: Governance Formen: Simply the Best

Waren- einkaufs- gruppen	Katalogware - komplex/ Magnet Ventile		Metal/ Stalleinrichtun g		Misch- Mahltechnik/ Futterlagerung		Klima (Heizung, Lüftung, Kühlung)		EDV/ Elektro "komplex", Platinen, "WEDA Kabel"		Dienstleistung		EDV /Elektronik - einfach		Kunststoffe - komplex		Kunststoffe - einfach		Normteile		Motoren/ Getriebe		Metall (Bleche, Rohre)	
Complexity of transaction	low	1	low	9	high	12	high	14	high	20	low	24	low	26	high	36	low	46	low	62	low	70	low	76
Ability to codify	high		high		low		low		high		high		high		low		high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high	I - 24050 Orloal Serio (BG)	high	Friesoythe	high	Melle	high	Horstmar	high	Stuhr	high	Gütersloh	high	Offenbach/Main	high	33397 Rietberg-Varensell	high	Ahlhorn	high	Lohne	high	Hamel	high	57234 Wilnsdorf
Complexity of transaction	low	2	low	10	low	13	high	15	high	21	low	25	low	27	low	37	low	47	low	63	high	71	low	77
Ability to codify	high		high		high		high		low		high		high		high		high		high		low		high	
Capabilities in the supply base	high		high	L 61 249 Poznan	high	Lutten	high	NL 6031 RT Nederweert	high	72800 Eningen	high	Vechta	high	Bonn	high	24782 Rendsburg-Büdelndorf	high	32602 Vlotho	high	Gronau	high	73642 Welzheim	high	Leverkusen
Complexity of transaction	low	3	low	11			low	16	low	22			low	28	high	38	low	48	low	64	low	72	low	78
Ability to codify	high		high				high		high				high		low		high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high	82515 Wolfsrathshausen	high	NL			high	NL RA Venlo Holland	high	F 35502 Vitre Cedex			high	Bremen	high	Lohne	high	DK 7430 Ikast	high		high	33433 Herzebrock-Clarholz	high	64646 heppenheim
Complexity of transaction	low	4					low	17	high	23			low	29	high	39	low	49	low	65	low	73	low	79
Ability to codify	high						high		low				high		high	F 68440 Habsheim	high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high	98704 Wolfsberg					high	32699 Extertal	high	Wildeshausen			high	32825 Blomberg	high		high	NL 7770 AC Hardenberg	high	Darmstadt	high	Bargteheide	high	NL 3400 AA Ijsselstein
Complexity of transaction	low	5					low	18					low	30	low	40	low	50	low	66	low	74	low	80
Ability to codify	high						high						high		high		high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high		high	Bottrop			high	Emstek Halen					high	32602 Vlotho	high	Korea, Kimhae-Si Kyungham	high	Mühlen	high	Lohne	high	Meppen	high	Lutten
Complexity of transaction	low	6					low	19					low	31	high	41	low	60	low	67	low	75	low	81
Ability to codify	high						high						high		high		high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high			Vlotho			high	Diepholz					high	Bremen	high	NL 5813 Ysselstein	high	59227 Ahlen	high	Bremen	high	Rheine	high	Hannover
Complexity of transaction	low	7											low	32	low	42	low	61	low	68			low	82
Ability to codify	high												high		high		high		high				high	
Capabilities in the supply base	high			51545 Waldbröl									high	Hildesheim	high	Vechta	high	Lastrup	high	Wuppertal			high	Lohne
Complexity of transaction	low	8											low	33	high	43			low	69			low	83
Ability to codify	high												high		low				high				high	
Capabilities in the supply base	high			30900 Wedemark									high	Rotenburg	high	Wildeshausen			high	Bielefeld			high	Essen
Complexity of transaction													low	34	high	44							low	84
Ability to codify													high		low								high	
Capabilities in the supply base													high	Diepholz	high	Damme							high	Bremen
Complexity of transaction													low	35	low	45								
Ability to codify													high		high									
Capabilities in the supply base													high	Vlotho Uffelne	high	Qingdao								

Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 48: Governance Formen: Pump it Up

Waren-einkaufs-gruppen	Bleche und Stahl		Gußteile		Laserteile aus Blechtafeln		Normteile		Beschichtungs / Gummierungsarbeiten		Elektroschalt-kästen/Steuerung		Verzinkung		Schlepp-schläuche		Elektro-motoren		Räder für X Til	
1	low	2	high	4	low	5	low	8	high	11	high	14	low	15	low	17	high	18	low	21
	high		high		high		high		low		low		high		high		high		high	
Bargdeheide	high	Bremen	high	Rheine	high	Irhove	high	Schweinfurt	high	Melle	high	Löningen	high	Gütersloh	high	Mailand, Norditalien	high	Löningen	high	Frankreich, Lyon
	low	3	high	5	high	6	low	9	high	12			low	16			high	19		
	high		high		low		high		low				high				high			
	high	Salzgitter AG	high	Wiehlboming	high	Niederlangen	high	Wilhelmshaven	high	Melle			high	Holdorf			high	Rheine		
					low	7	low	10	high	13							low	20		
					high		high		low								high			
					high	Cloppenburg	high	Bochum	high	Damme							high	Bochum		

Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 49: Governance Formen: Spread It

Waren-einkaufs-gruppen	Behälter		Achse		Räder		Pumpen/Kompressoren		Schlepps chlauchv erteiler		Steuerblöcke		Bedien-einheiten		Metall-einfach		Klein-, Normteile		Druckluftan-lage		Gelenkwell-en		Hydraulik/Zylinder		Schieber	
Complexity of transaction	high	1	high	2	low	3	low	6	low	9	low	10	high	12	low	13	low	15	low	16	low	17	low	18	low	19
Ability to codify	low		low		high		high		high		high		low		high		high		high		high		high		high	
Capabilities in the supply base	high	Schapen (EL)	high	Ungarn	high	NL	high	IT	low	Essen	low	Schwane-wede	high	OS	low	Iösnitz Sachsen	high	Bersenbr-ück	high	Hannove	high	NRW	high	Bremen	high	IT
Complexity of transaction					low	4	low	7			low	11			low	14										
Ability to codify					high		high				high				high											
Capabilities in the supply base					high	China	high	Essen/ OI			low	Saar-land			low	Bersenbrück										
Complexity of transaction					low	5	low	8																		
Ability to codify					high		high																			
Capabilities in the supply base					high	FR	high	NRW																		

Quelle: Eigene Erhebung

Abb. 50: Governance Formen: Flour Maker

Waren-einkaufsgruppen	Stahl, Blech, Kunststoffe, Rohre, Profile		Normteile/ Katalogware (Rohrsysteme)		Laser-, Stanz-, Kantenteile (Schweißbaugruppen, Halbfertigzeugnisse nach Zeichnung)		Fördertechnik (Trogkettenförderer, Schneckenförderer)		Prozessmaschinen/ Großmaschinen (Mischer, Pelletpresse, Trockner, Erhitzer)		Pneumatische Komponenten		Flüssigkeits-, Dampf-, und Luftanlagen		Siloanlagen verzinkte Wellblechsilos, Glasfaserkunststoffsilos, Glattwandsilos (Stahl)		Behälterkomponenten		Getriebemotoren und Antriebstechnik		Stahl- und Gebäudekonstruktion		Filtertechnik und Aspiration (Staubtechnik)		Waagen- und Dosiertechnik		Dienstleistungen (Kräne, Gerüste, Montagedienste)		Veredelung (Veredeln: Verzinken, Elektrolytpolieren, Beizen)	
Complexity of transaction	low	1	Low	5	low	9	high	11	high	14	high	19	low	22	low	25	high	28	low	30	high	36	high	38	high	40	low	42	low	47
Ability to codify	high		high		high		high		low		high		high		high		low		high		high		low		low	high		high		
Capabilities in the supply base	high	Lohne	high	Porta Westfalica	high	Vechta	high	Sulingen	high	Kappeln	high	Well am Rhein	high	Aerzen	high	Zeilhem, NL	high	Wildeshausen	high	Bargdeheide	high	Goldenstedt	high	Hude	high	Calveslage	high	Vechta	high	Holdorf
Complexity of transaction	low	2	low	6	low	10	high	12	high	15		20	high	23	low	26	high	29	low	31	low	37		39	high	41	low	43	low	48
Ability to codify	high		high		high		high		high			Kronberg	low		high		low		high		high		high		low	high		high		
Capabilities in the supply base	high	Bremen	high		high	Vechta	high	Lastrup	high	Braunschweig			high	Bagmen	high	Frankreich - Brou	high	Cappeln	high	Eslohe	high	Itterbeck	high	Hoeng, DK	high	Bladel, NL	high	Templin	high	Vechta
Complexity of transaction	low	3	low	7			high	13	high	16	low	21	low	24	low	27			low	32							low	44		
Ability to codify	high		high				high		high		high		high		high				high								high			
Capabilities in the supply base	high	HH	high	Osnabrück			high	Lastrup	high	Schijndel, NL	high	Essen	high	Coburg	high	Stadflo			high	Rheine							high	Ludorf		
Complexity of transaction	low	4	low	8			high	17											low	33							low	45		
Ability to codify	high		high				high		high										high								high			
Capabilities in the supply base	high	Lohne	high	Künzelsau			high		high	Hemdingen									high	Wilhelmshaven							high	Damme		
Complexity of transaction							high	18												34							low	46		
Ability to codify							high		high										low								high			
Capabilities in the supply base							high		high	Haalen, NL									high	Bruchsal							high	Visbek		
Complexity of transaction																			high	35										
Ability to codify																			high											
Capabilities in the supply base																			high	Lutter										

Quelle: Eigene Erhebung

Vechtaer Studien zur Geographie

VSG

Vechtaer Studien zur Geographie
Band 1 | 2011



Aline Veauthier

Die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und niedersächsischen Schweinefleischherzeugung



Bd. 1

Aline Veauthier: Die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und niedersächsischen Schweinefleischherzeugung, 2011, 234 S., 24,90 €
ISBN 978-3-88441-258-9

VSG

Vechtaer Studien zur Geographie
Band 2 | 2011



Andreas Voth

Apfelweinregionen in Europa
- Beispiele der Regionalentwicklung durch Aufwertung eines regionalen Produktes -



Bd. 2

Andreas Voth: Apfelweinregionen in Europa. Beispiele der Regionalentwicklung durch Aufwertung eines regionalen Produktes, 2011, 246 S., 24,90 €
ISBN 978-3-88441-259-6

VSG

Vechtaer Studien zur Geographie
Band 3 | 2014



Stefan Nier

Dynamik von Kooperationsbeziehungen in räumlicher Perspektive - Das Beispiel der niedersächsischen Milchverarbeitung



Bd. 3

Stefan Nier: Dynamik von Kooperationsbeziehungen in räumlicher Perspektive - Das Beispiel der niedersächsischen Milchverarbeitung, 2014, 220 S., 24,90 €
ISBN 978-3-88441-272-5

VSG

Vechtaer Studien zur Geographie
Band 4 | 2015



Oliver Klein

Imaginative Geographien in multiskalaren Produktionsnetzwerken - Das Beispiel der Schweinefleischproduktion im Oldenburger Münsterland



Bd. 4

Oliver Klein: Imaginative Geographien in multiskalaren Produktionsnetzwerken - Das Beispiel der Schweinefleischproduktion im Oldenburger Münsterland
2015, 188 S., download als PDF
ISBN 978-3-945968-02-4