

Prof. Dr. Norbert Koubek/Dipl. Ök. Thomas Cleff/
Dipl. Ök. Christian Pierotti/Dipl.Ök. Sylvia Schafmeister

Unternehmensstrategien in der Triade



Nomos Verlagsgesellschaft
Baden-Baden

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmensstrategien in der Triade / Norbert Koubek ... – 1. Aufl. – Baden-Baden : Nomos Verl.-Ges., 1996

(Schriften der Hans-Böckler-Stiftung ; Bd. 25)

ISBN 3-7890-4352-4

NE: Koubek, Norbert ; Hans-Böckler-Stiftung: Schriften der Hans-Böckler-Stiftung

1. Auflage 1996

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1996. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten..

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	14
1. Vorwort	15
2. Zusammenfassung der Ergebnisse	17
3. Theoretischer Rahmen	27
3.1 Wertketten-Analyse	27
3.2 Produktfelder und strategische Geschäftseinheiten	30
3.3 Internationale Standortwahl in den Wirtschaftsräumen der Triade	32
3.4 Unternehmensstrategien	33
4. Internationalisierungstendenzen der Chemischen Industrie	39
4.1 Weltregionale Entwicklung	39
4.2 Chemische Industrie in Deutschland 1984-1994	45
4.3 Sektorale Entwicklung	52
5. Unternehmensanalysen	61
5.1 Methodische Vorgehensweise	61
5.2 Bayer-Konzern	67
5.2.1 Konzernentwicklung, Kennziffern	67
5.2.2 Hauptproduktbereiche	69
5.2.3 Regionen	86
5.2.4 Produktion	91

5.2.5	Forschung und Entwicklung	92
5.2.6	Personal	93
5.2.7	Unternehmensstrategien	93
5.3	Ciba	95
5.3.1	Konzernentwicklung, Kennziffern	95
5.3.2	Hauptproduktbereiche	96
5.3.3	Regionen	102
5.3.4	Forschung und Entwicklung	105
5.3.5	Personal	106
5.3.6	Unternehmensstrategien	106
5.4	DuPont de Nemours	107
5.4.1	Konzernentwicklung, Kennziffern	107
5.4.2	Hauptproduktbereiche	109
5.4.3	Regionen	117
5.4.4	Personal	120
5.4.5	Unternehmensstrategien	120
5.5	Imperial Chemical Industries (ICI)	121
5.5.1	Entwicklung von ICI bis zur Teilung	121
5.5.2	Konzernentwicklung	123
5.5.3	Hauptproduktbereiche	124
5.5.4	Regionen	132
5.5.5	Forschung und Entwicklung	134
5.5.6	Personal	134
5.5.7	Unternehmensstrategien	135
5.6	Mitsubishi Chemical	136
5.6.1	Mitsubishi Petrochemical	136
5.6.1.1	Konzernentwicklung, Kennziffern	136
5.6.1.2	Hauptproduktbereiche	136
5.6.2	Mitsubishi Kasei	139
5.6.2.1	Konzernentwicklung, Kennziffern	139
5.6.2.2	Hauptproduktbereiche	140
5.6.2.3	Regionen	144
5.6.3	Mitsubishi Chemical	145
5.6.3.1	Hauptproduktbereiche	145
5.6.3.2	Regionen	147
5.6.3.3	Personal	148
5.6.3.4	Unternehmensstrategien	148
5.7	Rhône-Poulenc (RP)	151
5.7.1	Konzernentwicklung, Kennziffern	151

5.7.2	Hauptproduktbereiche	152
5.7.3	Regionen	163
5.7.4	Forschung und Entwicklung	165
5.7.5	Personal	166
5.7.6	Unternehmensstrategien	167
6.	Gesamtauswertung	169
6.1	Strategietypen der Internationalisierung	169
6.1.1	Unternehmensprofile	172
6.1.2	Typologien der weltregionalen Unternehmensstrategien	178
6.2	Leitbild der Wertkettenoptimierung	183
6.2.1	Konzentration auf das Kerngeschäft	183
6.2.2	Strategietypen der Wertkettenoptimierung	185
6.3	Internationalisierung und Wertkettenoptimierung auf der Unternehmensebene	192
6.3.1	Zusammenhang zwischen einer Wertkettenoptimierung am Endprodukt (spezialisierte Veredelung) und einer Internationalisierung mit globaler Orientierung (Strategietypkombination 1/C)	193
6.3.2	Zusammenhang zwischen einer Wertkettenoptimierung am Vorprodukt und der Konzentration auf eine Weltmarktregion (Strategietypkombination 3/A)	197
6.3.3	Zusammenhang zwischen einer Optimierung der gesamten Wertkette vom Vorprodukt bis zum Endprodukt und der Internationalisierung mit weltregionalem Schwerpunkt (Strategietypkombination 2/B)	199
6.4	Internationalisierung und Wertkettenoptimierung auf der Geschäftsfeldebene	201
7.	Beschäftigung und Arbeitnehmerstrategien	205
7.1	Bedeutung der Leitbilder für Arbeitnehmerstrategien	205
7.2	Spartenbezogene Orientierung	209
Anhang		
Instrumentarium zur empirischen Unternehmensanalyse		215
Literaturverzeichnis		219

1. Vorwort

Wie wirken sich die Veränderungen in den nationalen und internationalen Märkten der Chemischen Industrie auf Produktionsstandorte und Arbeitsplätze aus? Diese Frage stand am Anfang der Überlegungen und führte dann zu der hiermit vorgelegten Studie.

Es zeigt sich, daß die national unterschiedlichen Bestimmungen zu gentechnischen und pharmakologischen Neuerungen, das Entstehen des EG-Binnenmarktes, die Öffnung nach Osteuropa sowie die Herausbildung neuer weltwirtschaftlicher Schwerpunkte in Ostasien mit entsprechender Nachfrage und dem Aufbau von Produktionskapazitäten die Standortbedingungen weltweit und nachhaltig verschieben. Darüber hinaus gelingt es immer stärker, aus der gerade in Deutschland in der Vergangenheit hoch entwickelten integrierten Verbundproduktion diejenigen Teile herauszunehmen, die weltweit an anderer Stelle kostengünstiger hergestellt werden können. Die Unternehmen passen ihre Strategien in den wesentlichen Geschäftsfeldern und Funktionsabläufen dieser Entwicklung an und beeinflussen bzw. verstärken wegen ihrer Größe und Bedeutung ihrerseits maßgeblich diese Veränderungen.

Zunächst wird der theoretische Rahmen über die Analyse der Wertketten, der Produktfelder, der internationalen Standortwahl in der Triade sowie der unternehmensstrategischen Optionen erarbeitet. Mit diesen vier Schwerpunkten lassen sich diejenigen Einflußfaktoren finden und darstellen, die für die Untersuchung als wesentlich angesehen werden.

In einem empirischen Teil erfolgt einleitend eine Darstellung der wesentlichen Merkmale der deutschen und der Weltchemieindustrie. Der Hauptteil der Studie enthält die Analyse von sechs internationalen Konzernen der Chemischen Industrie, mit Stammsitz in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, der Schweiz, den USA und Japan. Grundlage der Auswertung waren publizierte Dokumente sowie Interviews in den jeweiligen Konzernzentralen und deutschen Niederlassungen.

Im Vordergrund der Untersuchung stehen die Hauptproduktbereiche, die weltregionalen Aktivitäten sowie die Funktionsfelder F & E, Personal und Strategien der einzelnen Unternehmen. Die Konzernstrategien werden differenziert nach dem Grad der weltregionalen Aktivitäten und der Art der Wertkettenoptimierung. Aus der Kombination beider Dimensionen ergibt sich ein Raster zur Einordnung der einzelnen Konzerne. Es zeigen sich im Untersuchungszeitraum deutliche Veränderungen in der Unternehmenspolitik sowie Unterschiede im Vorgehen der einzelnen Unternehmen. Dies ist Beleg dafür, daß der Wandel auf dem Weltchemiemarkt nicht einheitlich wahrgenommen und umgesetzt wird.

Hierin liegen die Möglichkeiten für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften, bei der Formulierung und Umsetzung der Konzernpolitik Einfluß zu nehmen. Auf diese Zusammenhänge wird abschließend hingewiesen.

Die Verfasser bedanken sich an dieser Stelle nochmals sehr bei allen, die durch ihre Bereitschaft zu Interviews und Diskussionen sowie durch Informationsmaterial am Zustandekommen dieser Studie beteiligt waren. Insbesondere bezieht sich der Dank auf das Management und die Arbeitnehmervertreter in den untersuchten Unternehmen sowie die Gesprächspartner in Verbänden und Gewerkschaften.

Auf Seiten der Verfasser waren Herr Dipl. Ök. Thomas Cleff zuständig für Ciba und Rhône-Poulenc, Herr Dipl. Ök. Christian Pierotti für Du Pont und ICI und Frau Dipl. Ök. Sylvia Schafmeister für Bayer und Mitsubishi. Die technisch-organisatorischen Arbeiten wurden mit Engagement und Zuverlässigkeit von Herrn stud. rer. ök. Frank Reinshagen durchgeführt.

Wuppertal, im Oktober 1995

Die Verfasser

2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Entwicklung der Chemischen Industrie läßt sich in drei Phasen aufteilen, die sich wie folgt kennzeichnen:

1. Integrierte Verfahrens- und Produktkonzeption (bis in die 50er Jahre dieses Jahrhunderts)

In dieser Phase wird über alle Produktionsstufen hinweg vom Rohstoff bis zum Endprodukt produziert. Weil die Nachfrage auf den Absatzmärkten ständig steigt, spielen *Markteinflüsse* für die Wahl des Produktsortiments eine untergeordnete Rolle. Vielmehr sind es die *Verfahrenstechnologien*, welche maßgeblichen Einfluß auf das Produktsortiment der Unternehmen der Chemischen Industrie haben. In Deutschland bildet sich – wie in allen traditionellen Industrienationen auch – in dieser Phase das technische Verbundsystem heraus, bei dem energiemäßig und verfahrenstechnisch alle Produktionszusammenhänge verbunden sind. Dies führt bei Produkterneuerungen gleichzeitig zu einem Ausbau der Beschäftigung an den vorhandenen Standorten des technischen Verbundes. Damit bleibt Produktion und Beschäftigung im Heimatland konzentriert, auch wenn der Absatz der Produkte zunehmend im Ausland getätigt wird.

2. Rückzug aus dem Massengeschäft (ab Mitte der 70er Jahre)

Mit dem Auftreten neuer Industrialisierungsschwerpunkte in Asien, Amerika und Osteuropa entsteht ein wachsender Konkurrenzdruck im Bereich der Erzeugung von Massenprodukten der Grundchemie. Diese Entwicklung ist verbunden mit der Verteuerung von Rohstoffen, insbesondere Erdöl, in den 70er Jahren. Viele Unternehmen der Chemischen Industrie in den traditionellen Industrieländern ziehen sich teilweise aus den Basischemiebereichen zurück, oder verlegen die Produktion in das Ausland. Dieser Rückzug aus dem Massengeschäft für einen Teil der Unternehmen wird begleitet von einem Aufbau an Produktionskapazitäten für höherwertige Produkte. Produktion und Beschäftigung konzentrieren sich weiterhin an den alten Standorten des Heimatlandes.

3. Standortflexibilität im Rahmen globaler Strategien (ab Ende der 80er Jahre)

Die Marktbedingungen am Weltchemiemarkt sind derzeit gekennzeichnet durch eine wachsende Anzahl von Herstellern chemischer Produkte und einer zum Teil raschen Veraltung von Spezialwissen hinsichtlich Produkt- und Verfahrenstechnologien. Die hieraus entstehende Marktdynamik führt zu einer langfristig unsicheren Absatzsituation der Unternehmen. Sie sind des-

halb im wachsenden Maße gezwungen, ihr Produktprogramm an die vorhandenen internationalen Marktbedingungen rasch anzupassen. Dies führt dazu, daß die betriebswirtschaftlichen Vorteile des technischen Verbundes immer wieder überprüft werden. Eine an betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierte Veränderung der Prozeßabläufe in der Chemischen Industrie führt zum Verlust der Sonderrolle gegenüber anderen Branchen. So lösen die Unternehmen Teile ihrer Wertschöpfung nunmehr auch für höherwertige Produkte aus dem bisherigen Produktionsverbund im Heimatland heraus und ordnen sie verschiedenen global verteilten Standorten zu.

Diese Phase zeichnet sich dadurch aus, daß Bindungen an das Heimatland sich langsam auflösen. Ein Wachstum von Produktion und Beschäftigung auf Konzernebene sichert somit nicht mehr zwangsläufig Arbeitsplätze an den traditionellen Standorten im Heimatland.

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie ist die empirische und theoretische Aufarbeitung dieser letzten Entwicklungsphase. Zu fragen ist, wie die Leitbilder der Internationalisierung und der Veränderung der Wertschöpfungsaktivitäten in der Chemischen Industrie im einzelnen umgesetzt werden, d.h., welche Handlungsmuster = Strategien hierzu bei den zu untersuchenden Unternehmen der Chemischen Industrie vorzufinden sind. Zu diesem Zweck werden die Daten des Weltchemiemarktes betrachtet und sechs internationale Unternehmen (Bayer, Ciba, DuPont, ICI, Mitsubishi, Rhône-Poulenc) untersucht.

Im folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammenfassend dargestellt werden.

Ergebnisse der Studie

1. Die Chemische Industrie verliert zunehmend ihren prozeßtechnologisch bedingten Sondercharakter gegenüber anderen Branchen.

Bislang wurden die Unternehmensstrategien in der Chemischen Industrie durch die Besonderheiten der Prozeß- und Verfahrenstechnologie stark geprägt. Insbesondere dann, wenn eine integrierte Verfahrenstechnik (Verbundproduktion) dominierte, resultierte daraus eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht eingeschränkte strategische Handlungsvielfalt. Die Nutzung von Kuppel- und Folgeprozessen führte für die Unternehmen der Großchemie entsprechend zu einem immer größeren Produktprogramm. Dieses wurde unabhängig von den einzelnen Marktpositionen der Produkte und ihrer jeweiligen Kosten-

und Ertragssituation weitestgehend aufrechterhalten. Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns waren entsprechend die verfahrenstechnisch bedingten Produktionsmöglichkeiten. Grenzen erfahren derart begründete Produktstrategien jedoch dann, wenn die Absatzbedingungen sich aufgrund wachsender Konkurrenz rasch wandeln und die Ertragssituation von einem flexiblen, innovativen bzw. kostengünstigen unternehmerischen Handeln abhängig wird. Ein Überprüfen der ökonomischen Vorteile des technischen Verbundsystems ist die Folge.

2. *Die Unternehmen leiten eine unternehmensstrategische Neuorientierung ein, welche die Konzentration auf das Kerngeschäft beinhaltet.*

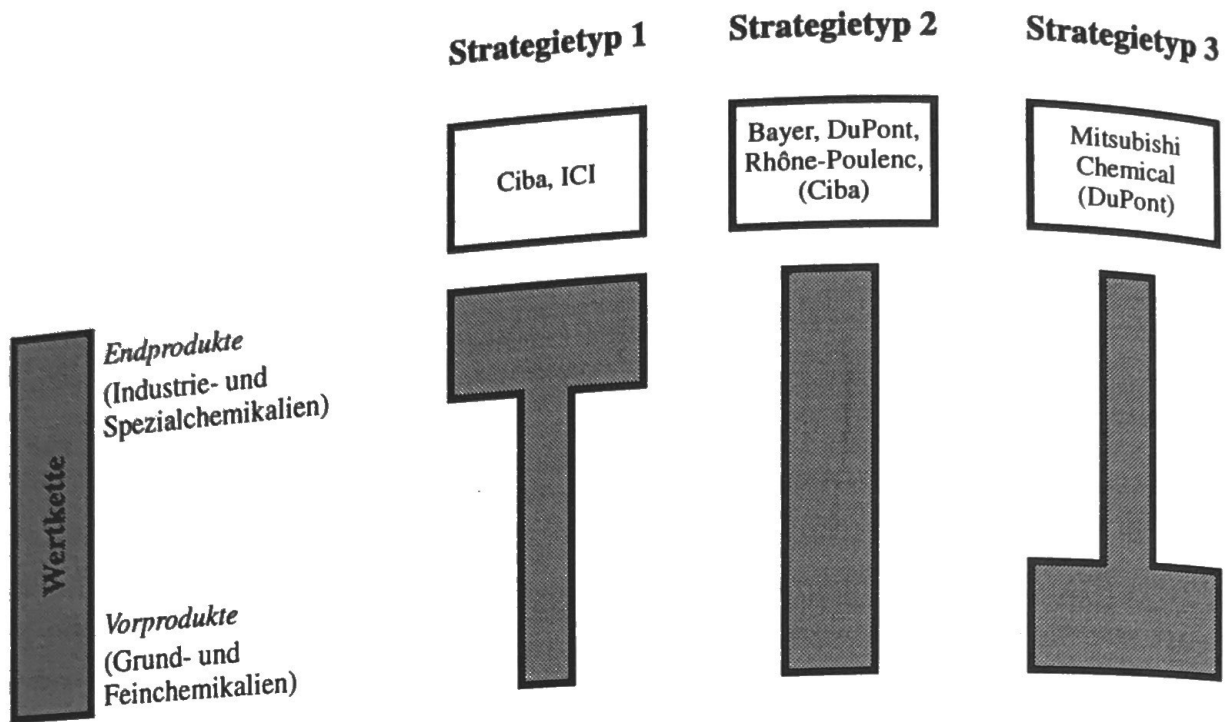
Verschärfte, durch zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnete Absatzbedingungen für Chemieunternehmen aus den Industrieländern sind sowohl im Basischemie- als auch im Spezialitätenbereich vorzufinden. Diese marktbedingten Gründe bewegen die Unternehmen, die interne Ressourcenverteilung neu zu überdenken. Dabei zeigt sich, daß eine Verteilung der finanziellen Mittel nach dem Gießkannenprinzip unabhängig von den Marktbedingungen zu einer strategisch nicht optimalen Situation führt. Verlustbringende Geschäftsfelder binden mittel- bis langfristig Ressourcen, die anderen Geschäftsfeldern für den Aufbau oder Erhalt einer marktführenden Position fehlen.

Bei den untersuchten Unternehmen der Chemischen Industrie bildet sich deshalb folgende strategische Neuorientierung heraus: Die Ertragsziele des Unternehmens sollen über die Produkt- oder Kostenführerschaft in *ausgewählten* Produkten und Geschäftsfeldern erzielt werden. Diese Konzentration auf das Kerngeschäft als Unternehmensstrategie legt demgemäß die strategisch relevanten Produkte und Geschäftsfelder nicht von den *prozeßtechnologisch* möglichen Voraussetzungen sondern von der *Marktseite* her fest. Eine entsprechende Ressourcenverteilung im Unternehmen folgt diesem Gedanken. Gestärkt werden die Kerngeschäfte durch internes Wachstum oder Akquisition, andere Geschäftsaktivitäten werden verkauft oder stillgelegt.

3. *Orientierung am Leitbild der Wertkettenoptimierung*

Die Konzentration auf Kerngeschäfte geht einher mit der Optimierung der eigenen Wertkette. Die Unternehmensanalysen lassen dabei drei Strategietypen der Wertkettenoptimierung mit entsprechenden unternehmensstrategischen Wirkungen erkennen.

Abbildung 1:
Strategietypen der Wertkettenoptimierung



Eigene Darstellung

Strategietyp 1, die spezialisierte Veredelung, konzentriert die Geschäftsaktivitäten am Endprodukt der Wertkette, d. h. die Veredelung höherwertiger Produkte. Dies gilt beispielsweise für die Herstellung von Pharmaprodukten oder hochspezialisierten Fasern und Kunststoffen. Ziel ist es, Marktführerschaft in den jeweiligen Produkten über Produkttechnologieführerschaft zu erlangen. Vorprodukte stammen weitestgehend von anderen Herstellern.

Demgegenüber wird beim *Strategietyp 2*, der Wertkettenoptimierung vom Vorprodukt bis hin zum komplexen Endprodukt, eine integrierte prozeßorientierte Produktion zum Teil aufrechterhalten. Aber auch hier führt die Konzentration auf das Kerngeschäft zu einer Verringerung prozeßtechnologischer Abhängigkeiten. Vorprodukte werden nur insoweit selbst erzeugt, als sie gegenüber externen Herstellern wettbewerbsfähig gefertigt werden können. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Auslastung der Anlagen durch Eigenverbrauch, Verkauf von Kuppelprodukten oder Inbetriebnahme von Fremdfertigern. Gleichzeitig erfolgt die Trennung von Vor- und Endprodukten, die über keine strategische Bedeutung verfügen, während solche mit strategischer Bedeutung durch internes Wachstum und Zukauf gestärkt werden.

Schließlich ist der *Strategietyp 3*, die Wertkettenoptimierung am Vorprodukt, vorzufinden. Hier konzentrieren die Unternehmen ihre Geschäftsaktivitäten auf Bereiche der Grundchemie und der in ein oder zwei weiteren Verfahrensstufen herzustellenden Produkte. Da hier aufgrund der notwendig hohen Anla-

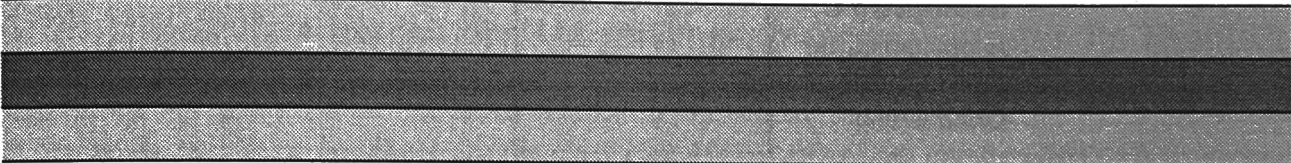
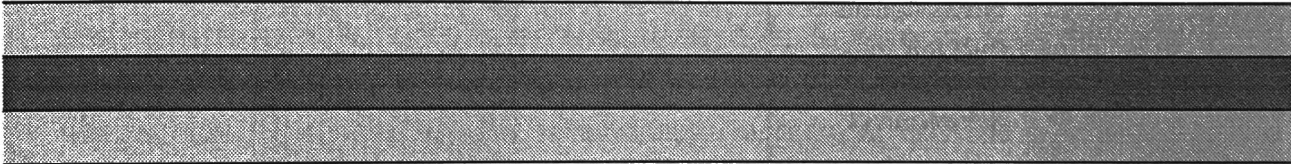
geinvestitionen und der Verfahrenstechnik die prozeßtechnologischen Abhängigkeiten weiterhin überwiegen, wird die Kostenführerschaft bei den Produkten über Größenvorteile bei der Produktion angestrebt. Die über den Eigenverbrauch hinaus produzierten Grundchemikalien werden an die Hersteller der spezialisierten Veredelung verkauft.

4. Orientierung am Leitbild der Internationalisierung

Die Internationalisierungstendenzen der Chemischen Industrie weisen ebenfalls unterschiedliche Ausprägungen auf, die sich in unterschiedlichen weltregionalen Strategietypen abbilden lassen.

Abbildung 2:

Weltregionale Strategietypen und Grad der Internationalisierung

<i>Grad der Internationalisierung</i>	<i>Weltregionale Strategietypen</i>
niedrig	Typ A: Konzentration in einer Weltregion
	
	Typ B: Internationalisierung mit weltregionalem Schwerpunkt
	
hoch	Typ C: Internationalisierung mit globaler Orientierung

Eigene Darstellung

Der *Strategietyp A* weist eine hohe weltregionale Konzentration aller Unternehmensaktivitäten auf. Dies bedeutet, daß sich Produktion, Beschäftigung und Umsätze auf eine Weltregion/Heimatregion beschränken.

Der *Strategietyp B* kann als Internationalisierung mit weltregionalem Schwerpunkt bezeichnet werden. Produktion und Beschäftigung verbleiben in großen Teilen in einer Weltregion/Heimatregion, die Umsätze dagegen internationalisieren sich zunehmend.

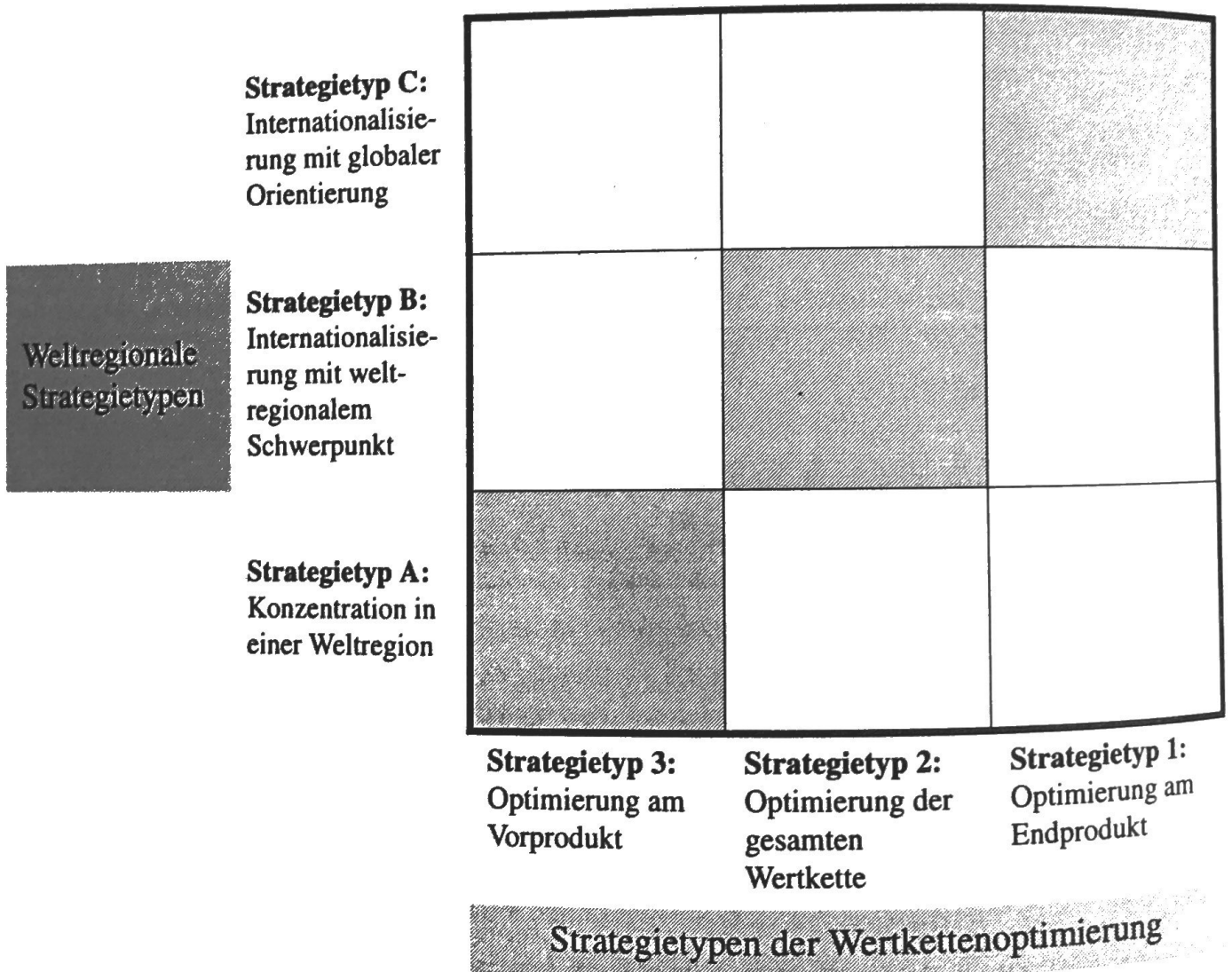
Schließlich weist der *Strategietyp C* eine Internationalisierung mit globaler Orientierung auf. Produktion, Beschäftigung und Umsätze konzentrieren sich

nicht mehr auf eine Weltregion/Heimatregion, sondern verteilen sich relativ gleichgewichtig auf die drei großen Weltregionen Europa, Amerika und Asien (Triade).

5. Art der Wertkettenoptimierung und Ausprägung der Internationalisierung sind unter bestimmten Voraussetzungen eng miteinander verknüpft.

Die einzelnen Ausprägungen der Internationalisierung und Wertkettenoptimierung sind empirisch über bestimmte Strategietypkombination miteinander verknüpft, wie folgende Abbildung zeigt:

Abbildung 3:
Verknüpfung der Ausprägung von Internationalisierung und Art der Wertkettenoptimierung



Eigene Darstellung

Die *Strategietypkombination 1/C* bedeutet, daß mit der Wertkettenoptimierung am Endprodukt eine globale Internationalisierung einhergeht. Das Ziel der Produkttechnologieführerschaft erfordert hohe F & E-Aufwendungen und ihren Rückfluß über rasche Markteinführung der Produkte im Hochpreissegment. Aus diesem Grund konzentriert sich die Nachfrage nach hochspezialisierten Endprodukten der Chemischen Industrie auf die kaufkräftigen Industrieländer der Triade. Eine Absicherung des eigenen Absatzes erzwingt die globale Orientierung dieser Unternehmen.

Die *Strategietypkombination 3/A* enthält eine Wertkettenoptimierung am Vorprodukt bei Konzentration von Produktion und Beschäftigung in einer Weltregion. Diese Kombination setzt auf Kostenführerschaft der Produkte durch produktionsbedingte Größenvorteile. Die Absicherung des Absatzes erfolgt zusätzlich durch die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen aus der regionalen Nähe zu den wichtigen Abnehmerindustrien (Veredelungsspezialisten).

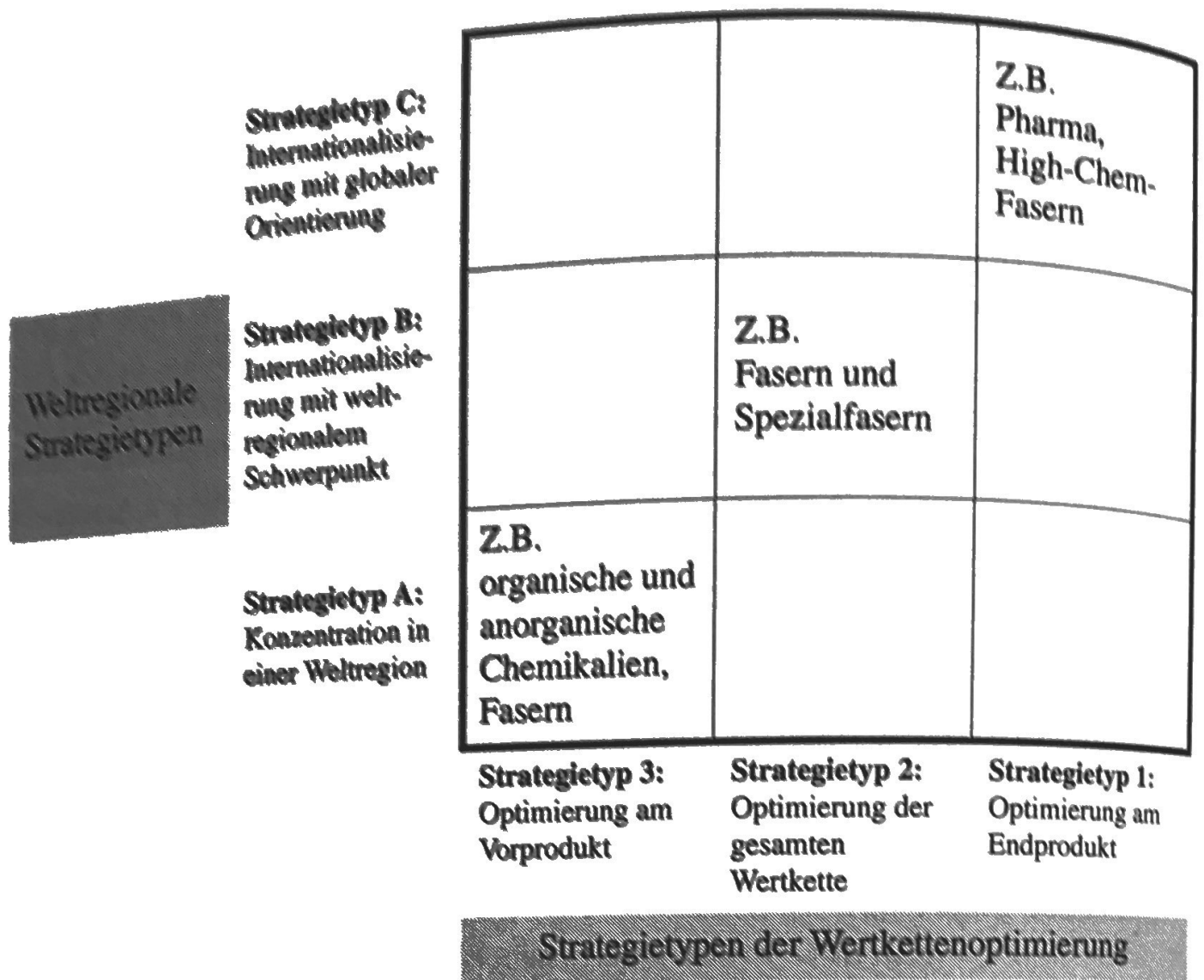
Schließlich verweist die *Strategietypkombination 2/B* auf die Optimierung der gesamten Wertkette bei Internationalisierung mit weltregionalem Schwerpunkt. Ausgangspunkt sind die noch vorhandenen Basischemieaktivitäten der Heimatregion, die zunehmend erweitert werden durch die Herstellung von Spezialitäten. Hier werden den Unternehmen mehrere Varianten im Hinblick auf die regionale Verteilung ihrer Geschäftsaktivitäten ermöglicht:

- Vor- und Endprodukte werden in der Heimatregion produziert, aber international abgesetzt;
- Vor- und Endprodukte werden als ganze Wertkette beibehalten, aber in unterschiedlichen Weltregionen verlagert. Der Schwerpunkt verbleibt allerdings in der Heimatregion;
- Vorprodukte werden in der Heimatregion produziert, die Weiterverarbeitung zu Spezialitäten erfolgt jedoch in den jeweiligen weltregionalen Absatzmärkten.

6. *Die strategische Neuorientierung der Unternehmen, der Konzentration auf das Kerngeschäft, führt im weiteren zu einer geschäftsfeldbezogeneren Strategiebildung im Unternehmen.*

Im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft gewinnen die Geschäftsbereiche mehr Eigenverantwortung zur Durchsetzung ihrer Produkt-Markt-Strategien. Dies führt dazu, daß sich innerhalb der Gesamtunternehmung *verschiedene* Produktfeld- und Spartenstrategien herausbilden. Die *Geschäftsfelder* lassen sich somit in die obigen Strategietypkombinationen von Wertkettenoptimierung und Internationalisierung einordnen.

Abbildung 4: Internationalisierung und Wertkettenoptimierung auf der Geschäftsfeldebene



Eigene Darstellung

7. Beschäftigungswirkungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitnehmervertreter sind nach Strategietypkombination bestimmbar.

Die Abbildung auf der nächsten Seite verdeutlicht diesen Zusammenhang:

Als zentraler arbeitnehmerbezogene Befund kann festgehalten werden, daß die produkt- und geschäftsfeldbezogene Ausrichtung der Unternehmen bei einer Auslagerung von Produktionsstätten nicht zwingend zu einer regionalen Verlagerung ganzer Produktionsketten im Sinne des Schneeballeffekts führen muß. Damit einher geht die Erkenntnis, daß entgegen weitläufiger Auffassungen der Produktionsstandort für Grundchemikalien in den Industrieländern nicht zwingend seine Attraktivität gegenüber Schwellenländern verliert, wenn die Marktnähe zu Abnehmerindustrien aufgrund wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen genutzt werden kann.

Auswirkungen der Strategie auf die Heimatregion	Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter
Strategietypkombination 1/C	
<ul style="list-style-type: none"> • Marktbedingter Beschäftigungsabbau in der Heimatregion • Standortwettbewerb in der heimischen Region 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Standortbedingungen in der Heimatregion • Ansiedlung von neuen Produkten mit hohen Wachstumspotentialen in der Heimatregion
Strategietypkombination 3/A	
<ul style="list-style-type: none"> • Technologisch bedingter Beschäftigungsabbau in der Heimatregion • Wettbewerb mit Standorten aus allen Weltregionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematischer Ausbau von Größenvorteilen und Erreichung von Produktführerschaft • Erweiterung der Wertkette durch Integration von höherwertigen Bearbeitungsschritten • Verbesserung der Standortbedingungen in der Heimatregion
Strategietypkombination 2/B	
<ul style="list-style-type: none"> • Marktbedingter Beschäftigungsabbau in der Heimatregion • Standortwettbewerb in der heimischen Region 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Standortbedingungen in der Heimatregion • Ansiedlung von neuen Produkten mit hohen Wachstumspotentialen in der Heimatregion • Halten der Produktion von Vorprodukten in der Heimatregion und Optimierung des internationalen Vertriebsnetzes von Vorprodukten

Eigene Darstellung

8. *Die spartenbezogene Strategiebildung und -umsetzung in den Unternehmen eröffnet den Arbeitnehmervertretern dann Handlungsmöglichkeiten, wenn sie über eine entsprechende eigene spartenbezogene Vertretungsstruktur verfügen und im Rahmen der rechtlichen und unternehmenskulturellen Gegebenheiten ihre Informations- und Einflußmöglichkeiten wahrnehmen.*