



Buch Global denken - lokal handeln - Weltklasse erreichen

Wegweisende Konzepte für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik

Rosabeth Moss Kanter
Ueberreuter, 2000
Auch erhältlich auf: Englisch

Rezension

Die klischeebehaftete "Globalität" ist zum Hauptfaktor unserer Zeit geworden. Fast jeder Berater, Wirtschaftswissenschaftler und Professor schreibt ein oder zwei Bücher über die Weltwirtschaft. Nur wenige dieser Autoren kommen je über die selbstverständlichen und oft genannten Themen "wundervolle Chancen" und "tödliche Gefahren" hinaus. In diesem Buch aber präsentiert die Autorin Rosabeth Moss Kanter eine innovative Analyse über Wirtschaft und soziale Trends der Globalisierung. Obwohl das Buch sich nicht gänzlich der banalen "Sich ändern oder untergehen"-Ermahnungen dieses Genres entziehen kann, sind einige ihrer Schlussfolgerungen wirklich originell: Unternehmen, die ihre Aufmerksamkeit dem globalen Geschehen zuwenden müssen, verlieren allmählich das Interesse an traditionellen Standorten. Diese werden mit anderen Orten rund um den Globus um das Privileg, Industrien binden zu können, konkurrieren müssen. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch jeder Führungskraft und jedem Studenten, der einen emotionslosen, auf Fakten gestützten Blick auf die Auswirkungen von Globalität auf Wirtschaft und Gesellschaft sucht.

Take-aways

- Die wachsende Bedeutung des internationalen Business hat zur Entstehung einer kosmopolitischen "Weltklasse" geführt.
- Der Wandel im internationalen Business verändert das Verhältnis der Standorte zu den Unternehmen, die ihr ökonomisches Wohlergehen bestimmen.
- Lokale Standorte dürfen sich keine provinzielle Haltung erlauben, um nicht Firmen von Weltformat davon abzuhalten, sich dort anzusiedeln.
- Globalität hat Jobsicherheit zu Gunsten von lokalen Interessen reduziert.
- Standorte werden für führende Unternehmen, die sich nicht länger kulturell ihrer Region verbunden fühlen, noch attraktiver werden müssen.
- Vernetzung nimmt an Bedeutung zu, da Unternehmen strategische Allianzen mit Partnern anderer Kulturen entwickeln.
- Standorte werden lernen müssen, auf Weltklasseniveau Netzwerke zu betreiben, indem sie die regionalen Kernkompetenzen hervorheben, um somit für neue Geschäfte, die ihre Wirtschaft ankurbeln, attraktiv zu werden.

- Vier Kräfte dominieren den Aufstieg des Globalismus: Umgehung, Pluralisierung, Simultanität und Mobilität.
- Um auf Weltniveau bestehen zu können, müssen Führungskräfte lernen, sich auf die Mentalität einzelner Kunden einzustellen.
- Unternehmen werden zunehmend Gebrauch von "strategischer Menschenfreundlichkeit" machen, um Geschäftsvorteile zu entwickeln.

Zusammenfassung

Sind Sie "Weltklasse"?

Wenn Sie nicht als globaler "Dorftrottel" enden wollen, wird es Zeit, sich dem Wandel des internationalen Business anzupassen. Das amerikanische Millennium ist vorüber und das Weltzeitalter beginnt. Um in weltweiter Wirtschaft zu prosperieren, muss jedes Business "Weltklasse" erlangen. Das bedeutet, höhere Ansprüche zu erfüllen, um erfolgreich auf Weltniveau konkurrieren zu können. Es bedeutet auch eine neue soziale Klasse, die über Grenzen hinweg über Ressourcen verfügen und operieren kann. In der neuen Ära endet die amerikanische Annahme einer automatischen Vormachtstellung. Erfolgreiche Unternehmen werden sich auf drei magische Elemente verlassen: Kompetenz, Konzepte und Beziehungen.

Global werden

Die vier Kräfte zur Globalität: Mobilität, Simultanität, Umgehung und Pluralisierung.

1. Mobilität: Menschen, Kapital und Ideen werden zunehmend mobil. Sogar Arbeit ist durch das Auftauchen einer internationalen Arbeitnehmerschaft von migrierenden Experten und Managern viel mobiler geworden. Der Wettkampf um die höchst qualifizierten Arbeitnehmer findet nun international statt. Mit Beginn der globalen Medien bewegen sich Ideen sehr schnell von einer Region zur anderen. Das Internet hat den Standort weitgehend irrelevant gemacht.
2. Simultanität: Die Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen auf verschiedenen Märkten zur gleichen Zeit. Die Zeit zwischen Produkteinführung an einem Ort und seiner Verfügbarkeit allerorten ist rapide geschrumpft.
3. Umgehung: Das Vorhandensein von alternativen Verteilungskanälen hat zur Folge, dass Innovatoren traditionelle Kanäle umschiffen können. Sie wenden neue Technologien an, um festgefahrene Gewohnheiten lieber zu umgehen als mit ihnen zu konkurrieren. Die Umgehung impliziert verschiedene alternative Wege. Weitere Beispiele für Umgehung sind neue Post- und Auslieferungsdienste, eine zunehmende Zahl von TV-Kanälen sowie Telefonate per Internet.
4. Pluralisierung: Zeitgleich mit der Abnahme einflussreicher zentralistischer Strukturen wollen viele Institutionen Dienstleistungen bereitstellen, die vormals nur von wenigen beherrscht wurden. Einige dieser Institutionen, die den Einfluss der globalen Märkte noch weiter erhöhen, werden ihren Sitz ausserhalb der USA haben.

Die Logik des globalen Business

Die neue Logik des globalen Business besteht darin, einfach so zu denken wie der Verbraucher. Obwohl sich jedes Unternehmen gerne vorstellt, dass es mit der Denkweise und den Wünschen seines Kunden in Einklang steht, unterscheidet sich die Logik des Produzenten von der des Kunden in mehreren grundsätzlichen Aspekten:

- Kunden kaufen Dienstleistungen, während Hersteller Produkte schaffen. Der Unterschied ist subtil, aber wichtig. Er ist eine Spielart des Spruchs, dass der, der den Bagger verkauft, in Wirklichkeit die Löcher verkauft. Für den Kunden bedeutet der Wert eines Produktes einfach dessen Fähigkeit, eine Leistung zu erbringen. Eine kundenorientierte Welt ist in erster Linie durch die Dienstleistung bestimmt und weniger durch die vom Hersteller geschaffenen Produkte, die den Markt beleben sollen.
- Produzenten versuchen Fehler zu vermeiden, die den Kunden stören. Die meisten Kunden gehen aber dadurch verloren, dass die Fehler für das Unternehmen nicht ersichtlich sind. Nur selten tun Kunden Ihnen den Gefallen, mitzuteilen, was falsch gelaufen ist. Der Entscheidungszyklus für Innovation wird immer kleiner. Sie müssen schnell reagieren, um die Bedürfnisse des Kunden vorherzusehen.
- Produzenten meinen, sie schaffen Produkte. Kunden meinen, ihre Bedürfnisse schaffen Produkte. Kunden wollen Mitsprache beim Design eines Produktes haben.

- Produzenten organisieren, um die Zweckmässigkeit ihres internen Managements zu erreichen. Kunden sind der Meinung, dass ihr Nutzen an erster Stelle stehen sollte. Die Logik der Produzenten hält daran fest, dass Belange des Managements Priorität haben. Dennoch kann das, was für das Management eines Unternehmens am ansprechendsten ist, von der Dienstleistung gegenüber dem Kunden ablenken. Die Uniformität bei der Produktion beispielsweise erleichtert das Leben für Manager, die Arbeitsfluss und Produktionslevel zu regeln haben. Zum Leidwesen der Hersteller wollen aber nicht alle Kunden uniforme Produkte.

Beziehungen sind wichtig

In der neuen globalen Wirtschaft bestimmen Ihre Beziehungen, wie viel Geld Sie machen. Mit dem Überschreiten nationaler Grenzen werden strategische Allianzen immer wichtiger. Sie ermöglichen Ihnen, Ihr Unternehmen in neue Gebiete eindringen zu lassen, während Sie Ihre Einsätze schützen, indem Sie Ihr Risiko mit anderen teilen. Die neue Ära globaler Konkurrenz bedeutet nicht Nation gegen Nation. Sie bedeutet: Wirtschaftsnetzungen multi-unternehmerischer Gruppen konkurrieren mit anderen.

Internationalität versus Regionalität

Um vom globalen Marktgeschehen zu profitieren, müssen sich lokale Standorte frei machen von provinziellem Denken. Viele Amerikaner fürchten den beginnenden Kontrollverlust über ihre Kultur und ihre Standorte. Sie glauben, dass ausländische Unternehmen nicht das Beste im Sinn haben. Andere Amerikaner wiederum sind nicht stolz darauf, wenn sie für ein solches Unternehmen arbeiten. Oft wird die Übernahme einer amerikanischen durch eine ausländische Firma als Indiz für ihr Versagen angesehen. "Einheimische" sind in erster Linie besorgt über die Schattenseite der Globalisierung. Sie befürchten, dass ihnen Ausländer die Arbeit wegnehmen. Standorte, die sich ernsthaft der neuen Globalisierung anpassen wollen, müssen sich vom "Klassenkrieg" zwischen Internationalen und Einheimischen abwenden.

Trends im Arbeitsleben

Verschafft die neue globale Wirtschaft Ihnen mehr oder weniger Beschäftigungssicherheit? Das hängt davon ab, wie gut Sie sich den geänderten Regeln anpassen. Kosmopoliten haben Jobqualifikationen und Beziehungen, die breit gefächerte Möglichkeiten bieten. Die, die in ihrer Arbeit ortsabhängig sind - die Lokalen - sind weniger flexibel und dadurch angreifbarer. Der Organisationswandel ist zu einem laufenden Prozess geworden. Veränderung geht meist einher mit Jobverdrängung. Damit gemeint sind:

- Outsourcing: Unternehmen holen sich Hilfe von aussen bei arbeitsintensiven Jobs, die früher im eigenen Haus besetzt wurden. Arbeitnehmer, die so arbeiten, müssen mit geringerem Einkommen und Vergütungen sowie zunehmender Beschäftigungsinstabilität rechnen.
- Zeitarbeit: Zeitarbeitsfirmen sind die mit am schnellsten wachsenden Unternehmen in den USA. Sie geben anderen Unternehmen erhöhte Flexibilität, indem sie die gewünschten Ressourcen anbieten.
- Mehrarbeit: Das Tempo der Veränderung und das Streben nach konkurrenzfähiger Effizienz bedeutet mehr Arbeit. Um befördert zu werden, muss man evtl. doppelt so viel leisten.
- Höhere Jobqualifikation: Neue Qualifikationen, meist technischer Art, werden zunehmend von Seiten der Arbeitgeber verlangt. Arbeitnehmer fungieren in interfunktionalen Teams mit minimaler Aufsicht, um Reaktionszyklen zu beschleunigen.
- Unsicherheit: Der Arbeitnehmer muss sich darauf konzentrieren, einstellbar zu sein. Die Sicherheit einer Langzeitbeschäftigung gehört der Vergangenheit an. Ein sicherer Arbeitsplatz hängt heute von Ihrer Fähigkeit ab, die Anforderungen eines zukünftigen Arbeitgebers erfüllen zu können. Die Nachfrage nach Qualifikation bleibt.

Vormachtstellung des Standortes

Aus Sicht des Standortes gefährdet die Globalisierung die Beziehung von Arbeitnehmern zu ihren lokalen Standorten. Der Trend geht global dahin, grössere Verantwortung von Unternehmen zu erwarten. Es gibt mehrere andere globale Wirtschaftstrends, die Einfluss auf lokale Gebiete nehmen:

- Auflösung von Firmenzentralen: Firmen werden durch Dezentralisierung mobiler. Die Zeiten sind vorbei, in denen sich die Führung eines Unternehmens im oberen Stockwerk eines innerstädtischen Wolkenkratzers heimisch niederlässt. Im Gegensatz zu heute legten Unternehmen früher grossen Wert auf ihre Zentralen. Der Generaldirektor mag heute durchaus mehr Zeit im

Firmenjet zubringen als in seinem Büro.

- Zunahme ausländischer Führung: Das Management amerikanischer Unternehmen war einst hausgemacht, das ist vorbei. Globalisierung bedeutet, dass Arbeitnehmer sich Chefs mit weit gestreuten Bindungen und unterschiedlichen kulturellen Erwartungen anpassen müssen. Es mag schwieriger werden, ausländisch geführte Unternehmen dazu zu bringen, das gleiche Engagement für lokale Angelegenheiten der Arbeitnehmer aufrechtzuerhalten.
- Strategisches Engagement: Geben um des Gebens willen ist passé. Aggressive Unternehmen von heute suchen nach Möglichkeiten, zu Gunsten ihres strategischen Vorteils soziales Engagement zu zeigen und politische Verbindungen zu schaffen. Zum Beispiel sponsern Verlage und Zeitungen Leseprogramme an Schulen.

Die goldenen Regeln der Vernetzung

Die Verschiebung hin zur globalen Wirtschaft verschafft Kosmopoliten einen Vorteil. Sie werden am offensten gegenüber der Etablierung von Netzwerken und des "kollaborativen Vorteils" sein; in einer globalen Wirtschaft ist die Schaffung von Allianzen sogar noch wichtiger. Fünf globale Netzwerk-Prinzipien stehen für weltweiten Erfolg:

1. Öffnen Sie sich neuen Beziehungen, aber gehen Sie mit Bedacht vor. Der neue Geschäftspartner kommt aus einer anderen Welt als der Ihren.
2. Bauen Sie auf Ihren Stärken auf. Ihre Stärken und Schwächen zu kennen, macht Sie zu einem selbstsichereren Anwärtler, der weiss, wonach gesucht wird.
3. Berücksichtigen Sie alle Verbindungsleute des zukünftigen Partners. Diese können seine Zulieferer, Verkäufer, Verteiler und Hauptgeschäftspartner sein.
4. Halten Sie Anwälte in Schach. Geben Sie die Partnerschaft nicht in die Hände Dritter, die auf sensiblem Territorium unwillkommene rechtliche Prinzipien anwenden.
5. Pflegen Sie eine starke Partnerschaft. Das beinhaltet auch, sich auf bestimmte gemeinsame Aktivitäten zu einigen, um Dinge in Gang zu setzen. Es bedeutet eine beidseitige Verpflichtung, die mehr als nur verbale Unterstützung bedeutet, sowie die Definition der Beziehung, die beiden Parteien erlaubt, ihre eigenen Interessen zu verfolgen.

Örtliche Schönheitswettbewerbe

Wo Unternehmen sich zu stärken suchen, indem sie sich in strategischen Allianzen ausserhalb nationaler Grenzen engagieren, müssen Standorte sich darauf vorbereiten, für neue Industrien attraktiv zu werden. Das beinhaltet meist, regionale Kernkompetenz aus weltwirtschaftlicher Perspektive zu definieren. Was bietet ihr Standort im Gegensatz zu anderen? Was sind die Schlüsselinstitutionen, die für Unternehmen als Magnet wirken? Hier einige Vorgehensweisen, die helfen, sich auf die globale Realität einzustellen:

1. Stellen Sie die Kriterien fest, nach denen auf weltwirtschaftlichem Level nach neuen Lokalitäten selektiert wird. Vergleichen Sie sie mit den Charakteristiken Ihres Gebietes.
2. Vermarkten Sie auf internationalem Level und nicht nur bei internationalen Grössen.
3. Analysieren Sie, mit welchen Ländern lokale Unternehmen schon am meisten international verkehren, und visieren Sie dort Unternehmen an.
4. Richten Sie ein kritisches Auge auf Ihre "Eingangsportale" und überdenken Sie, wie sie auf einen potenziellen ausländischen Partner wirken, der Sie zwecks einer möglichen Umsiedlung besucht. Um neue Beziehungen und Wirtschaftsallianzen zu schaffen, werden Sie lernen müssen, die Dinge aus der Welterperspektive zu betrachten.

Über die Autorin

Rosabeth Moss Kanter hat einen Stiftungslehrstuhl als Professorin für Business Administration an der Harvard Business School. Sie ist Ratgeberin für Unternehmen und Regierungen weltweit und hat sehr intensiv die Belange des internationalen Business und seine Auswirkung auf lokale Standorte erforscht. Sie ist Autorin elf weiterer Bücher, u. a. *Creating the Future*, *The Challenge of Organizational Change* und *When Giants Learn to Dance*.
