

Was bedeutet Globalisierung – Welche Prozesse finden im Unternehmen statt?

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann, TU München

Globalisierung heißt im Gegensatz zu Internationalisierung, daß alle Beteiligten in einem wirtschaftlichen Raum an dem Wertschöpfungsprozeß teilhaben wollen und nicht lediglich durch Kaufentscheidungen den Export anderer konsumieren.

Die Gründe für die Notwendigkeit zur Globalisierung beruhen zum einen darauf, daß sich der marktliche Raum von den U.S.A., Europa und Japan auf China, Südostasien, Südamerika und den COMECON ausgedehnt hat. Hinzu kommt, daß weite Kommunikations- und Informationssysteme zur Verfügung stehen, und ein standardisiertes und effizientes Logistiksystem die Warenströme fast zu jedem Punkt der Welt hin effizient abwickelt. Eine weitere wichtige Triebkraft für die Globalisierung ist der weltumspannende Kapitalverkehr. Kapital ist heute nahezu völlig ortsungebunden und die Kapitalbereitstellungskosten werden nur noch bedingt durch den Standort bestimmt.

Aus diesen Entwicklungen resultiert für die Unternehmen ein Standortwettbewerb. Dieser Standortwettbewerb ist durch eine sehr hohe Varianz der volkswirtschaftlichen Merkmale gekennzeichnet. Die Infrastruktur beginnt auf der Skala bei „gut“ und endet bei „unzulänglich“. Die Administration in den Industrieländern zeichnet sich durch Effizienz und Rechtsicherheit aus. In den Randgebieten des marktwirtschaftlichen Raums dagegen herrscht eine hohe Rechtsunsicherheit. Hinzu kommt, daß in einigen Ländern des neuen marktwirtschaftlichen Raums Sozialsysteme erst im Aufbau sind und die Verwaltung äußerst unsicher ist. Auch im Bereich der Bildung reicht das Spektrum von „sehr gut“ bei einigen technischen Qualifikationsmerkmalen bis „mangelhaft“ in betriebswirtschaftlichen und marktwirtschaftlichen Kenntnissen. Es läßt sich also ein Auseinanderklaffen der volkswirtschaftlichen Reife der einzelnen Länder konstatieren. Einkommensunterschiede im Faktor 1:100 sind keine Seltenheit. Auch zeichnen sich große Zonen auf der Erde durch ein sehr hohes Bevölkerungswachstum aus.

Aus der Globalisierung ergibt sich bei vielen Unternehmen die Notwendigkeit der Ausdehnung in die geographischen Räume. Dies bedeutet, daß neue Prozeßketten zu entwickeln und Zuliefernetzwerke aufzubauen sind. So ist ein Unternehmen gezwungen, nach wie vor bei sichtbar handelspolitischen Gegebenheiten einen gewissen Local Content in den Abnehmerländern aufrechtzuerhalten. Dies führt dazu, daß an einzelnen Standorten für die weltweite Produktion Komponenten zu bauen sind.

Es ist zu erkennen, daß für viele Branchen die Globalisierung zu einer oligopolistischen Wettbewerbssituation geführt hat. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß hohe Kapitalbedarfe als Vorleistungen erbracht werden müssen. Des weiteren zeichnet sich eine Tendenz zum Aufkauf von Unternehmen ab. Dieser Faktor resultiert vor allem aus den Steuerungskonzepten im Hinblick auf Shareholder Value und dem daraus resultierenden Zwang des Unternehmens, zu wachsen. Wachstum kann aber nur erzeugt werden, wenn die Produktbreite ausgedehnt und der regionale Raum ausgeschöpft, also der Markt durchdrungen wird, und das jeweils aufkaufende Unternehmen eine Leistung aus einer Hand, von der Finanzierung bis zur Entsorgung, anbietet.

Globalisierungsgegner befürchten, daß die Industrieländer Wohlstand einbüßen. Gleichzeitig wird bemängelt, daß Entwicklungsländer aufgrund der intensiven Arbeitsteilung im Nachteil sind. Darüber hinaus steht die Forderung im Raum, weltumfassende Belange wie Umweltschutz stärker in die nationalen wirtschaftlichen Entscheidungen zu integrieren. Mit diesen Befürchtungen werden Barrieren aufgebaut, die das Erkennen der Chancen der Globalisierung - der ausgeprägten Arbeitsteilung - erschweren.

Die Globalisierung der Unternehmenstätigkeit soll der Verminderung von Risiken dienen. Wer rund um den Erdball tätig ist, kann unterschiedliche Konjunkturen ausgleichen, wie den Umsatzrückgang in Europa durch eine Forcierung der Umsatzerhöhung in Nordamerika. Wer auf allen Kontinenten produziert, kann durch Verlagerung seine Kostenstrukturen optimieren. Er ist außerdem in allen großen Märkten vertreten und kann somit Veränderungen rechtzeitig aufspüren und global umsetzen. Wenn in einzelnen Geschäftsfeldern ein Marktanteil von 20 Prozent über alle Kontinente erreicht wurde, dann hat man auch in kritischen Situationen erheblichen Einfluß auf die Preise. Eine führende Stellung zu erobern hat also nur Vorteile?

Für kleinere und mittlere Unternehmen resultiert daraus der Zwang, Netzwerke und Partnerschaften eingehen zu müssen, um durch das Schließen solcher Bündnisse gesamte Wertschöpfungsketten anbieten zu können,

aber auch den Wertschöpfungsprozeß zu kontrollieren. Der Zwang zur Nutzung von Synergien, auch bei kleinen und mittleren Unternehmen, erfordert neue Produktordnungssysteme wie Plattform-Produkte, gestaltet nach Eigenschaften oder nach bestimmten Kundengruppen.

Die Internationalisierung von Unternehmen war mit einer Einbahnstraße vergleichbar. Es gab einen Sender und einen Empfänger. Die Globalisierung besteht dagegen nicht nur aus einer Zweiweg-Kommunikation, sondern auch aus einer neuen Arbeitsteilung in Netzwerken. Die Teilnehmer an diesen Netzwerken wollen dabei einen Anteil der Wertschöpfung selbst übernehmen. Die Globalisierungsaktivitäten der Unternehmen reichen so von der Entwicklung einzelner Produktionsstätten, um flexibel und zeitnah den Abnehmer versorgen zu können, und weiten sich in einem zweiten Schritt aus, indem Vertriebsniederlassungen und in einem dritten Schritt Entwicklungskapazitäten aufgebaut werden.

Auf diese Weise gibt es auch die Möglichkeit, daß Industrie- und Entwicklungsländer von der Globalisierung - also der neuen internationalen Arbeitsteilung - profitieren können. Die Ängste, daß Industrieländer aufgrund von freiem Handel und Kapitalverkehr ins Abseits geraten, vernachlässigen wesentliche wirtschaftliche Grundzusammenhänge. Jede Volkswirtschaft kann durch den internationalen Gütertausch Wohlstand gewinnen. Internationaler Handel bedeutet, daß eine Produktvielfalt nachgefragt wird und ähnliche Produkte über verschiedene Länder hinweg ausgetauscht werden, so europäische Autos gegen koreanische. Damit ermöglicht die Arbeitsteilung in verschiedenen Ländern eine Expansion im gleichen Sektor – aber in einem anderen Produktsegment. Bezogen auf den einzelnen Arbeitnehmer kann die internationale Arbeitsteilung Chancen für höhere Realeinkommen eröffnen. Befürchtungen, daß das Arbeitsangebot der Welt etwa um ein Fünftel anwachsen und sich negativ auf Realeinkommen und Beschäftigung auswirken könnte, gehen davon aus, daß der Produktionsfaktor Arbeit homogen ist, was allerdings nicht der Fall ist. Industrieländer verfügen über innovative Technologien und ihre Arbeitnehmer zeichnen sich durch bessere Qualifikation aus und sie sind durch eine höhere Produktivität gekennzeichnet. Nimmt man nun die Unterscheidung von traditioneller Arbeit und qualifiziertem Humankapital vor, so steigt mit der internationalen Arbeitsteilung die Realentlohnung des Humankapitals der Industrieländer. Dies ist zurückzuführen auf die Tatsache, daß in Industrieländern zunehmend humankapitalintensive Produkte gefertigt und exportiert werden. Ferner sind Importgüter günstiger, so daß der Nominallohn real mehr wert ist.

Diese Diskussion zeigt, daß die internationale Arbeitsteilung einen weltumfassenden Ordnungsrahmen, der an den Mechanismen der WTO anzusetzen hat, benötigt. Trotz der Kraft des Wettbewerbs um Produktionsfaktoren, zeichnet sich ab, daß ein internationales Regelwerk Vorteile, die beispielsweise in der Reduzierung der Transaktionskosten liegen, mit sich bringt. Negative externe Effekte werden reduziert und das Regelwerk kann dazu beitragen, strategisches Verhalten einzelner Länder, das negative Auswirkungen auf andere zur Folge hat, einzudämmen.

Der Prozeß des Durchdenkens und des Monitorings von Wertschöpfungsketten im globalen Umfeld erfordert ein „Neues Engineering von Unternehmensstrukturen“, um Zusatznutzen zu erzeugen. Diese Unternehmensstrukturen stützen sich auf Modularität, Steuerungskonzepte, die die Wandelbarkeit einer internationalen Arbeitsteilung bewältigen können, und die Collaboration, die eine Partnerschaft mit einem Unternehmen in Europa und gleichzeitig die Konkurrenzsituation mit demselben Unternehmen in beispielsweise den USA ermöglicht. Ein Beispiel für neue Kooperationsformen stellen Entwicklungspartnerschaften dar. In der Automobilindustrie wird diese Form der Zusammenarbeit weltweit verfolgt, um sowohl für die Zulieferer als auch für die Hersteller neue Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Entwicklungspartnerschaften, die sich jenseits der goldenen Regeln des Konkurrenzmodells abspielen, entstehen zunehmend in und zwischen den Unternehmen. Ideen- und Konzeptwettbewerb zur Entwicklung der bestmöglichen Innovationen nehmen dabei eine ausnehmend interessante Stellung ein. Für die Automobilindustrie sind damit die Felder Kunden, Märkte und Wettbewerber, Zulieferer und Entwicklungspartner sowie zukunftsweisende Technologien erfolgsbestimmend. Symbiotische Netzwerke von Partnerschaften, die auf diese Handlungsfelder ausgerichtet sind, ermöglichen, eine flexible Bündelung von Kompetenzen vorzunehmen und eine Annäherung der Entwicklungszeiten an verkürzte Produktlebenszyklen zu erreichen. Der zunehmende Konkurrenz- und Kostendruck, insbesondere durch Niedriglohnländer und die Ausrichtung der japanischen Zulieferunternehmen auf Europa und USA verschaffen den Herstellern günstige Einkaufskonditionen und zwingen Zulieferunternehmen zur konsequenten Suche nach Kosteneinsparungsmöglichkeiten über die gesamte Prozeßkette hinweg. Nur wenn die notwendigen internen Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen der Zulieferunternehmen konsequent und zur strategisch günstigen Positionierung gegenüber den extern bestehenden Anforderungen genutzt werden, können Zulieferer nachhaltig profitable Marktanteile erreichen. Dieser Anpassungsprozeß erfordert jedoch von den Zulieferern eine entsprechend hohe Investitions- und Innovationsfähigkeit, und damit die Bündelung finanzieller Ressourcen. Vor

diesem Hintergrund ist auch der Trend des weltweiten Wachstums zu sehen. So wird deutlich, daß Bosch in den Jahren 1996-2000 von 16.300 Mio. US-\$ auf 20.800 Mio. US-\$ gewachsen ist. Dies entspricht einer Wachstumsrate von 28%. Magna wächst im gleichen Zeitraum um 140%, und weitere Überlegungen beispielsweise in bezug auf die Modulsparte von Sachsenring werden bereits angestellt.

Eine wesentliche Auswirkung der stärkeren Betonung der kooperativen Zusammenarbeit in der Hersteller-Zulieferer-Beziehung als Alternative zum Alleingang besteht darin, daß die umfassende und intensive Zusammenarbeit aus Herstellersicht nur mit wenigen, ausgewählten und hochqualifizierten Lieferanten möglich ist. Insofern definieren die Abnehmer eine Zulieferstruktur erster Ebene, mit der Kooperationsbeziehungen erfolgversprechend erscheinen. Der zunehmende Trend zur Ein- oder Zweiquellenbelieferung verstärkt die Entwicklung zur Konzentration und führt zu einer überproportional abnehmenden Zahl von Lieferanten, die mit den Herstellerunternehmen in direktem Kontakt stehen. Die Direktlieferanten lassen sich von anderen Zulieferern, die weltweit ihren Standort haben, die von ihnen benötigten, maßgeschneiderten Teile liefern. Ein Teil dieser Subzulieferern beschäftigt weitere Firmen. Insgesamt leitet sich so eine pyramidenförmige Zulieferstruktur ab. Infolge der umfassenderen und eigenverantwortlichen Zusammenarbeit mit den Sublieferanten in der Zulieferpyramide unterliegen die Erstlieferanten wachsenden Anforderungen bezüglich ihrer Management- und Kooperationskompetenz. Dies führt zu weiteren neuen Unternehmensstrukturen wie Kompetenzzentren in bestimmten Regionen der Welt. Damit schafft die neue internationale Arbeitsteilung - die Globalisierung - erhebliche Unternehmenspotentiale, die sowohl in den Industrieländern als auch den Entwicklungsländern Vorteile bringt.

Wildemann, H. (1999) Globalisierung – Unternehmensführung und -steuerung in globalen Märkten, München 1999

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Logistik und SCM finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9