

Vorwort

Die Gründe für eine Globalisierung der unternehmerischen Aktivitäten beruhen auf der Ausdehnung des wirtschaftlichen Raumes von den U.S.A., Europa und Japan auf China, Südostasien, Südamerika und den COMECON. Hinzu kommt, daß raumübergreifende Kommunikations- und Informationssysteme zur Verfügung stehen und ein standardisiertes sowie effizientes Logistiksystem die Warenströme fast zu jedem Punkt der Welt optimal abwickelt. Eine weitere wichtige Triebkraft für die Globalisierung ist der weltumspannende Kapitalverkehr. Die beispiellose Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung stellt nationale Unternehmen, auch wenn sie bisher noch so erfolgreich waren, vor eine große Herausforderung: Sie müssen aus der Abwehrstellung heraus und mit eigener Dynamik Schrittmacher bei der Veränderung der Märkte werden.

Diese Entwicklung ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmer und Führungskräfte, für Organisations- und Personalentwickler, aber auch für strategische Planer und die Unternehmenskommunikation. Wie können wir diesen Herausforderungen begegnen? Welche Konsequenzen ergeben sich für die eigene Organisation? Wie sichern wir in diesem immer schneller werdenden Spiel ohne Grenzen die Qualität der Marken und wie erhalten wir die Loyalität der Mitarbeiter? Wie sieht die agile, wettbewerbsfähige Organisation von morgen aus? Was sind die Erfolgsfaktoren für Unternehmen, die im globalen Wettbewerb zu den Gewinnern zählen wollen? Welche Weichen müssen vom Management heute gestellt werden, um den Anschluß an die Zukunft nicht zu verpassen?

Das vorliegende Buch zeigt auf, wie ein Exportweltmeister zum global agierenden Champion werden kann. Die Beiträge von Praktikern aus erfolgreichen Unternehmen basieren auf Vorträgen. Das erste Kapitel befaßt sich mit dem Management von Globalisierungsprozessen. Der Herausgeber zeigt zunächst Entwicklungsstrategien vom nationalen Qualitätsexporteur zum globalen Unternehmen auf.

Gegenstand des zweiten Kapitels ist die Wertgestaltung von globalen Unternehmen. Bob Lee, Vorsitzender der Geschäftsführung der Firma Gottlob Auwärter, legt in seinem Beitrag dar, wie kundenorientierte Innovationen als Schlüssel zur Markterschließung fungieren. Die Effi-

zizienzsteigerung durch die Implementierung einer Globalisierungsstrategie in einem Handels- und Serviceunternehmen erläutert Ernst Susanek, Vorsitzender der Geschäftsführung Zeppelin, während Dierk Ernst, Geschäftsführender Gesellschafter der Hannover HL Leasing, die Bedeutung der Steuern im globalen Wettbewerb aufzeigt.

Der Produktion und den Produkten für globale Märkte widmet sich das dritte Kapitel. Uwe Loos, Vorsitzender des Vorstands der FAG, zeigt am Beispiel eines Wälzlagerherstellers moderne Produktions- und Marketingstrategien im globalen Wettbewerb auf. Georg Acker, Mitglied des Vorstands von Mannesmann, beschreibt die Ziele, Inhalte und Erfolge des von Mannesmann initiierten Harmonisierungsprogramms für Weltmarktprodukte.

Im vierten Kapitel wird das Thema Marktführerschaft in globalen Märkten behandelt. Das Verhältnis von Globalisierung und Mitbestimmung spezifiziert und diskutiert Heinz Dürr, Vorsitzender des Aufsichtsrates Dürr.

Gegenstand des fünften Kapitels ist das Themenfeld Information und Dienstleistung in globalen Märkten. Roland Berger, Vorsitzender der Geschäftsführung Roland Berger, beschreibt die Globalisierung als "Case for Leadership". Der Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zwischen Kunde, Mitarbeiter und Aktionär widmet sich Albrecht Schmidt, Sprecher des Vorstandes, Bayerische Hypo- und Vereinsbank.

Das sechste Kapitel befaßt sich mit dem Themenfeld Globale Produktion und Entwicklung. Robert W. Hall stellt die Bedeutung einer globalen Zusammenarbeit im Rahmen des Supply Chain Managements in dem Mittelpunkt seines Beitrages.

Im siebten Kapitel werden Allianzen und Servicestrukturen in globalen Märkten diskutiert. Manfred Ahle, Geschäftsführer Joh. Vaillant, widmet sich der Bedeutung internationaler Allianzen und zeigt die Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung der Kooperationsstrategie auf.

Gegenstand des achten Kapitels sind die Erfolgsfaktoren in High-Tech Märkten. Die Prozeßdynamische Unternehmensführung am Beispiel von BMW Rolls-Royce wird von Günter Kappler dargestellt, während Sönke

Mehrgardt, Mitglied des Vorstandes Technik der Infineon Technologies, die Herausforderungen des globalen High-Tech Marktes vorstellt.

Ich danke allen Autoren sehr herzlich für die große Mühe, der sie sich neben der Bewältigung ihrer umfangreichen laufenden Aufgaben bei der Erstellung der Beiträge unterzogen haben.

München, im September 2000

Horst Wildemann

Inhalt

Vorwort.....	5
1. Kapitel	
Management von Globalisierungsprozessen	
1.1 Vom nationalen Qualitätsexporteur zum globalen Unternehmen	17
<i>Horst Wildemann</i>	
1. Hat der nationale Qualitätsexporteur den Sprung zum globalen Unternehmen geschafft?	17
2. Welche Unternehmenszyklen durchläuft ein erfolgreicher Qualitätsexporteur?	19
3. Sind die Erfolgsmuster des nationalen Qualitätsexporteurs heute noch anwendbar?	20
4. Welche Erfolgsstories haben globale Unternehmen in der Vergangenheit geprägt?	22
5. Welche Entwicklungsstrategien charakterisieren ein erfolgreiches globales Unternehmen in der Zukunft?	26
6. Wie sehen die Erfolgsmuster vom nationalen Qualitätsexporteur zum globalen Unternehmen aus?	49
7. Fazit: Der Weg zum globalen Unternehmer ist machbar.	56
1.2 Merger als Mittel der Unternehmensstrategie am Beispiel VIAG/algroup	58
<i>Erhard Schipporeit</i>	
1. Historie der Merger	58
2. Aktueller Fusionstrend	59
3. VIAG und die Gründe für den algroup-Merger	60
4. Merger - Chance und Risiken	62
5. VIAG - Zukunft	64

2. Kapitel

Wertgestaltung von globalen Unternehmen

- 2.1 Kundenorientierte Innovationen als Schlüssel zur Markterschließung: Spezialist für komfortable und umweltfreundliche Beförderungslösungen 69

Bob Lee

1. Geschichte und Rückblick 69
2. Die Aufbauphase 71
3. Produktinnovationen 72
4. Krisenjahre und der Weg nach oben 77
5. International Business – Global Players? 81

- 2.2 Effizienzsteigerung durch Globalisierungsstrategie in einem Handels- und Serviceunternehmen 83

Ernst Susanek

1. Das Unternehmen Zeppelin und der Zeppelin-Konzern 83
2. Ausgangslage des Unternehmens vor 10 Jahren 86
3. Strategische Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Resultate 88

- 2.3 Die Bedeutung der Steuern im globalen Wettbewerb 100

Dierk Ernst

1. Einführung 100
2. Aktuelle Situation in Deutschland 100
3. Steuerpolitik im Rahmen der Globalisierung 105
4. Steuerliche Aspekte der Finanzierung international tätiger Unternehmen 107
5. Resümee 111

3. Kapitel

Produktion und Produkte für globale Märkte

- 3.1 Moderne Produktions- und Marketingstrategien im globalen Wettbewerb 115

Uwe Loos

1. Strategische Ausrichtungen - Globalisierung 115

2. Marketingstrategien im globalen Wettbewerb	116
3. Moderne Produktionsstrategien im globalen Wettbewerb	117
3.2 Harmonisierungsprogramm für Weltmarktprodukte	121
<i>Georg Acker</i>	
1. Zum Unternehmen Mannesmann	121
2. Das Harmonisierungsprogramm der Mannesmann Demag Delaval	124
4. Kapitel	
Marktführerschaft in globalen Märkten	
Globalisierung und Mitbestimmung	133
<i>Heinz Dürr</i>	
1. Zum Verhältnis von Mitbestimmung und Globalisierung	133
2. Aktueller Stand der paritätischen Mitbestimmung	137
3. Hindert Mitbestimmung am unternehmerischen Handeln?	
4. Kooperative Modernisierung durch Mitbestimmung	138
5. Setzt Globalisierung einen gesetzlichen Ausbau der Mitbestimmung voraus?	140
6. Mitbestimmung als Baustein der Unternehmenskultur	142
5. Kapitel	
Information und Dienstleistung	
5.1 Globalisierung – A Case for Leadership	147
<i>Roland Berger</i>	
1. Globalisierungstrend	147
2. Die "3 S" – eine unternehmerische Strategie für globalen Erfolg	147
3. Globalisierung – A case für leadership	149
5.2 Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zwischen Kunde, Mitarbeiter und Aktionär	152
<i>Albrecht Schmidt</i>	
1. Unternehmenssteuerung im Zeichen dynamischer Märkte	152
2. Unternehmenssteuerung und Zielgruppenpluralität	153

3. Aktionärsorientierung	154
4. Kundenorientierung	156
5. Mitarbeiterorientierung und Leistungskultur	158
6. Offene Kommunikation als Erfolgsfaktor	163

6. Kapitel

Globale Produktion und Entwicklung

Extended Enterprise Collaboration	167
<i>Robert W. Hall</i>	
1. Efficient Supply Chain Management as a Global Challenge	167
2. North American Supply Chain Management in 1998	167
3. 1970s Japanese Supplier Relations	169
4. Xerox and the American Experience	171
5. The High Performance Manufacturing Consortium	172
6. High Performance Contracting	173
7. Collaboration: The Partner's Dilemma	175
8. From Competition to Collaboration: Are We At a Bifurcation Point?	177

7. Kapitel

Allianzen und Service

Internationale Allianzen	181
<i>Manfred Ahle</i>	
1. Ausgangslage	181
2. Positionsanalyse	181
3. Strategie	182

8. Kapitel

Erfolgsfaktoren in High-Tech Märkten

8.1 Prozeßdynamische Unternehmensführung am Beispiel der BMW Rolls-Royce GmbH	187
<i>Günter Kappler</i>	
1. Unternehmensportrait BMW Rolls-Royce GmbH	187

2. Kooperativer Innovationsprozeß	189
3. Prozeßdynamische Unternehmensführung bei BMW Rolls-Royce	192
4. Innovationserfolg und Lehren für die prozeßdynamische Unternehmensführung	207
8.2 Herausforderungen des globalen High-Tech Marktes	210
<i>Sönke Mehrgardt</i>	
1. Der globale Halbleitermarkt	210
2. Die Dynamik des Halbleitermarktes	212
3. Infineon Technologies	215
Weiterführende Literatur	219
Stichwortverzeichnis	221
Autorenverzeichnis	225

Vom nationalen Qualitätsexporteur zum globalen Unternehmen

Horst Wildemann

1. Hat der nationale Qualitätsexporteur den Sprung zum globalen Unternehmen geschafft?

Die Gründe für eine Globalisierung der unternehmerischen Aktivitäten beruhen auf der Ausdehnung des wirtschaftlichen Raumes von den U.S.A., Europa und Japan auf China, Südostasien, Südamerika und den COMECON. Hinzu kommt, daß raumübergreifende 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. Globalisierung bedeutet dann im Gegensatz zu Internationalisierung, daß alle Marktteilnehmer in einem wirtschaftlichen Raum an dem Wertschöpfungsprozeß teilhaben wollen und nicht lediglich durch Kaufentscheidungen den Export anderer konsumieren.

Daraus resultiert für die Unternehmen ein Standortwettbewerb. Dieser Standortwettbewerb ist gekennzeichnet durch eine sehr hohe Varianz der volkswirtschaftlichen Daten in diesem neuen marktwirtschaftlichen Raum. Die Infrastruktur beginnt auf der Skala mit "gut" und endet bei "unzulänglich". Die Administration in den Industrieländern zeichnet sich durch Rechtssicherheit gegenüber den Randgebieten des marktwirtschaftlichen Raums, wo eine hohe Rechtsunsicherheit herrscht, aus. Hinzu kommt, daß in einigen Ländern die Sozialsysteme erst im Aufbau sind und die Verwaltung äußerst ineffizient ist. Auch im Bereich der Bildung reicht das Spektrum von "sehr gut" bei einigen technischen Qualifikationsmerkmalen bis "mangelhaft" in betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Zusammenfassend ist ein deutlicher Unterschied hinsichtlich der einzelnen Länder festzustellen. Einkommensunterschiede von 1:100 sind keine Seltenheit. Diese Unterschiede nutzen die Unternehmen bei der Entwicklung neuer Unternehmensstrukturen, die wesentlich

die Gestaltung der Prozeßketten bestimmen. Dies bedeutet, daß neue Prozeßketten zu entwickeln und Zuliefernetzwerke aufzubauen sind. So sind die Unternehmen gezwungen, restriktive handelspolitische Gegebenheiten der Local-Content-Struktur in den Abnehmerländern zu berücksichtigen. Dies führt dazu, daß an einzelnen Standorten für die weltweite Produktion Komponenten zu bauen sind.

Insgesamt ist zu erkennen, daß für viele Branchen die Globalisierung zu einer oligopolistischen Wettbewerbssituation geführt hat. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß für die Globalisierung hohe Kapitalbedarfe als Vorleistungen erbracht werden müssen. Des weiteren zeichnet sich eine Tendenz zum Kauf von Unternehmen ab. Die Ursache hierfür ist einerseits die Notwendigkeit von weiterem Unternehmenswachstum, um die Marktposition zu halten bzw. auszubauen. Andererseits lassen sich hierfür die Ansätze des Shareholder Value heranziehen. 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.

Für kleinere und mittlere Unternehmen resultiert daraus der Zwang, Netzwerke und Partnerschaften einzugehen, um durch das Schließen solcher Bündnisse gesamte Wertschöpfungsketten anzubieten, aber auch den Wertschöpfungsprozeß zu kontrollieren. Der Zwang zur Nutzung von Synergien, auch bei kleinen und mittleren Unternehmen, erfordert

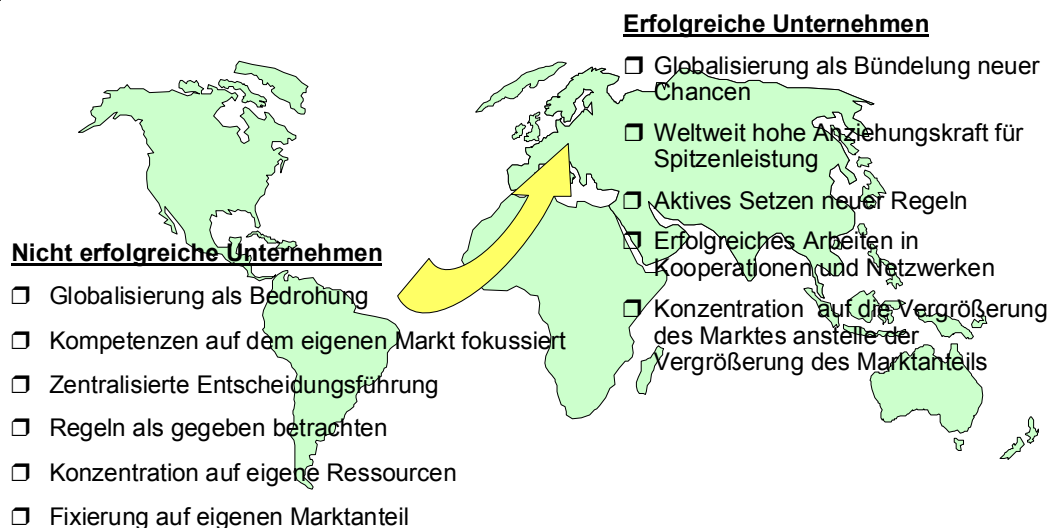


Abb. 1: Gewandeltes Globalisierungsverständnis

neue Produktordnungssysteme wie Plattform-Produkte, gestaltet nach Eigenschaften oder nach bestimmten Kundengruppen.

Der Prozeß des Durchdenkens und des Monitorings von Wertschöpfungsketten erfordert ein "Neues Engineering von Unternehmensstrukturen".

2. Welche Unternehmenszyklen durchläuft ein erfolgreicher Qualitätsexporteur?

Verfolgt man die Situation des Qualitätsexporteurs, so zeichnet sich folgendes Bild ab: Der Startpunkt des Qualitätsexporteurs ist die Tätigkeit eines erfolgreichen Unternehmens, das auf dem regionalen Markt effizient und mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis agiert. Der Erfolg zeichnet sich durch eine innovative Produktentwicklung ab. Das Produktspektrum zeigt funktions- und technologieorientierte Leistungspakete, die durch leistungsfähige Kundenbindungsprogramme vermarktet werden. Die mit der Konzentration auf das Kerngeschäft verbundene Reduzierung der Leistungstiefe ist nicht auf die Fertigungsbereiche eines Unternehmens oder dessen Logistik begrenzt. Auch die Entwicklungsaktivitäten sind Gegenstand von Leistungstiefendiskussionen. Gleichzeitig haben Abnehmerunternehmen erkannt, daß wertanalytische Tätigkeiten an bestehenden Produkten trotz intensiver Zusammenarbeit mit Lieferanten nur ein - wenn auch lohnendes - Reparaturverhalten darstellen. Eine Vorverlagerung der Zusammenarbeit mit Lieferanten bereits in die Produkt- und Prozeßentwicklung ermöglicht die Realisierung entscheidend höherer Potentiale zu einem früheren Zeitpunkt. Genannt werden verbesserte Allokation interner Entwicklungsressourcen, technischer Fortschritt, geringere Entwicklungs- und Fertigungskosten sowie verkürzte Entwicklungszeiten. Abnehmer sind deshalb bemüht, das am Beschaffungsmarkt vorhandene Know-how zu nutzen und im eigenen Unternehmen verfügbar zu machen. Der Erfolg des Qualitätsexporteurs ist somit wesentlich durch die Produktentwicklung, häufig von Nischenprodukten, bestimmt. Erfolgreich agierende Qualitätsexporture erobern zudem Auslandsmärkte durch Zweitmarken, um eine Marktführerschaft bei Niedrigpreissegmenten anzustreben.

Aus dieser Situation heraus ergeben sich über den Unternehmenszyklus hinweg eine Reihe von Erfolgsfaktoren. Zunächst die Eroberung des

Heimatmarktes durch innovative, funktions- und technologiegetriebene Leistungspakete. Die Verdrängung durch Niedrigpreisanbieter führt zur Etablierung des Qualitätsexporteurs als Nischenanbieter. Durch die hohe Marktabschöpfung in lokalen Märkten greifen Nischenanbieter den Heimatmarkt des Qualitätsexporteurs an und zwingen ihn, seine Produkt- und Serviceleistungen vermehrt zu exportieren. Das erworbene Know-how des Qualitätsexporteurs im Nischensegment nutzen sie im weiteren Verlauf des Unternehmenszyklus, um sich den Weltmarkt mit Nischenprodukten zu erschließen.

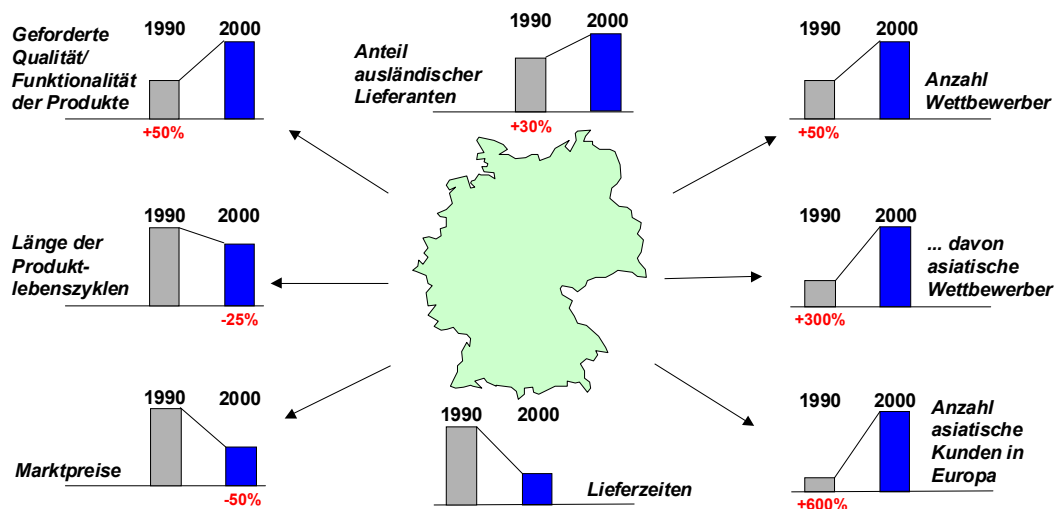


Abb. 2: Erfolgsfaktoren der Globalisierung

3. Sind die Erfolgsmuster des nationalen Qualitätsexporteurs heute noch anwendbar?

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Liberalisierung des Welthandels sowie die Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen in Niedriglohnländer neue Herausforderungen an den Qualitätsexporteur stellen. Globales Agieren durch markt- und regionenspezifische Leistungspakete ist gefordert. Globale Unternehmen sind häufig gekennzeichnet durch Zukauf oder Akquisition. Zulieferunternehmen wandern mit großen Herstellern mit, ohne daß Lieferumfänge verlorengehen. Doch diese Unternehmensaktivitäten verändern die bestehenden Wettbewerbsstrukturen und führen zu einer erheblichen strukturellen Verwerfung. Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, fokussieren "Global Player" neue Kernkompetenzen. Im Vordergrund stehen dabei die Erfolgsfaktoren der Netzwerkkompetenz. Erst durch eine Ausdehnung der Ressour-