

GLOKALISIERUNG

Im Kreuzfeuer der Kulturen

Wie globale Konzerne den Spagat schaffen zwischen zentraler Steuerung und regionaler Differenzierung.

Von Michael Geißler

Eine bittere Lektion mussten Firmen aus Dänemark lernen, als ihre Produkte nach dem Streit um die Mohammed-Karikaturen in der gesamten islamischen Welt boykottiert wurden. Jeder Global Player war gefordert, Stellung zu beziehen in diesem Kampf der Kulturen. Einer von ihnen, die französische Einzelhandelskette Carrefour, ließ es geschehen, dass eine in Kairo ansässige Tochtergesellschaft ihre „Solidarität mit der ägyptischen und islamischen Gemeinschaft“ ausdrückte, indem sie dänische Waren aus ihren Regalen verbannte. Für diesen Kniefall zog sich Carrefour den Zorn aller Leitartikler der westlichen Hemisphäre zu.

GANZHEITLICHE IDENTITÄT BEWAHREN

Der Zwischenfall zeigt ein Dilemma auf, in dem alle global operierenden Unternehmen heute stecken: Durch die Internationalisierung ihres Geschäfts sehen sie sich einerseits gezwungen, vermehrt Rücksicht auf politische, kulturelle und religiöse Gepflogenheiten ihrer jeweiligen Märkte zu nehmen. „Think global, act local!“ heißt die Maxime, die zu dezentralen Strukturen und zu mehr Eigenverantwortung der Manager vor Ort führt. Demgegenüber bleibt das Erfordernis, die ganzheitliche Identität eines Unternehmens zu wahren und wichtige Planungs- und Kommunikationsfunktionen zentral zu steuern. Ob „Integrierte Strategieentwicklung“ oder „One Voice Policy“ – ohne klare Vorgabe des Headquarter geht es nicht. Missglückt der Spagat zwischen regionaler Differenzierung und straffer Führung, kann der weltweite Expansionskurs schnell ins Schlingern geraten.

Für Kenichi Ohmae rühren die Probleme großer Firmen mit der Globalisierung daher, dass sie das Thema zu rückwärts gewandt angehen: „Die Geschäftsmodelle der Vergangenheit verraten uns wenig über die Zukunft“, sagt der Berater und ehemalige japanische McKinsey-Chef. Noch wisse niemand, was in der Global

GLOKALISIERUNG

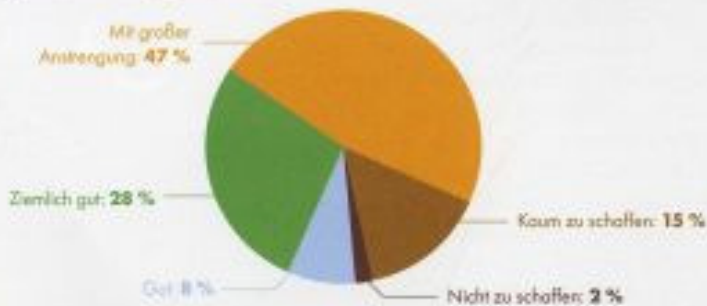
Economy möglich sei. „Wir alle können es nur ausprobieren.“ In seinem Buch „Was kommt nach der Globalisierung?“ (Econ Verlag, Berlin 2006) benennt Ohmae die Zwickmühle, in der viele globale Konzerne stecken: „Es gehört zu den Widersprüchen der heutigen Welt, dass sich die Horizonte immer weiter dehnen und immer diffuser werden, während gleichzeitig persönliche Elemente und die intime Kundenbeziehung eine immer wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg spielen.“ Der japanische Berater rechnet auch aus diesem Grund mit dem Niedergang des Nationalstaats und dem Aufstieg der Region: „Für mich ist sie die eigentliche geografische und ökonomische Einheit der Global Economy.“ Sie werde bei der Suche nach Kapital, neuen Technologien und Märkten künftig im Mittelpunkt stehen.

DIALOG ALS KÖNIGSWEG

Die Management-Kybernetikerin Maria Pruckner gibt die Kunden als wichtigste Orientierungsmarke an. Schließlich seien sie es, die vom Angebot und Anbieter überzeugt sein müssten, sagt die Autorin des Buchs „Die Komplexitätsfalle“ (Verlag Books on Demand, Norderstedt 2005). Gerade in globalen Zusammenhängen müssten Manager soziokulturelle Umfeldler, in denen ihre Kunden leben, genau kennen. Nur dann könnten sie ihre Werte klar zum Ausdruck bringen und starke Beziehungen aufbauen. Bei der Erschließung neuer Märkte helfe, anfangs weniger als Wissender denn als Fragender und Lernender aufzutreten: „Der sicherste Weg ist immer der des Dialogs.“ Eine ähnliche Lehre hat Klaus-Peter Johanssen, ehemals Kommunikationschef der Deutschen Shell, aus dem Debakel um die Ölplattform Brent Spar gezogen: „Es hört sich zwar an wie die Quadratur des Kreises, aber in großen

VOR DEM INFORMATION-OVERKILL

Wie bewältigen Sie die Informationsflut durch E-Mail, Voice-Mail und Meetings? Rund zwei Drittel aller Manager globaler Konzerne gestehen, dass ihnen das Ausmaß der Kommunikation Probleme bereitet.



Quelle: The McGraw-Hill Companies, Ausgabe 4/2005



Konichi Ohmae

Der japanische Berater setzt auf die Region, nicht auf die Nation



Peter Sloterdijk

Erfahrungen müssen institutionalisiert werden, sagt der Philosoph

Organisationen muss die Zentrale einerseits nationale Besonderheiten und kulturelle Faktoren achten und fördern, andererseits einen klaren Rahmen für die Unternehmensidentität vorgeben“, sagt Johanssen, dem heute die Beratungsfirma Johanssen + Kretschmer gehört. Sieht sich die lokale Führungsspitze außer Stande, beim Auftreten von Schwierigkeiten die Kommunikation selbstständig zu managen, sollte die Zentrale in der Lage sein, binnen 24 Stunden einen Krisenmanager in die Region zu entsenden.

MINIMA MORALIA UNERLÄSSLICH

Doch PR-Kampagnen und Troubleshooting reichen nicht. Dass letztlich nur ethische Verantwortung und gemeinsames Führungsverständnis ein Unternehmen gegen Anfeindungen immunisieren, davon zeigt sich Horst Schmidt überzeugt. Er ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Privatbank Delbrück Bethmann Maffei AG, einer Tochter der in 60 Ländern präsenten niederländischen Bank ABN Amro. Für den Frankfurter zählen zum ethischen Minimum einige unumstößliche Prinzipien: die unbedingte Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften, die Orientierung an strengen Revisionsmaßstäben und die intensive Bekämpfung aller Geldwäscheaktivitäten. „Unser oberstes Ziel lautet Integrität“, sagt Schmidt. Neben der Wahrung universeller Wertmaßstäbe betone die Delbrück Bethmann Maffei AG auf ihren spezifischen Märkten die Nachhaltigkeit. Schmidt findet ein anschauliches Bild: „Wir wollen da nicht rein- und raushelikoptern. Stattdessen entwickeln wir Finanzprodukte, die sich an den Bedürfnissen und der Mentalität des jeweiligen Landes orientieren.“

Prof. Pankaj Ghemawat von der Harvard Business School hebt ebenfalls die Notwendigkeit hervor, Entscheidungsbefugnisse zu

GLOKALISIERUNG



Klaus-Peter Johansen
lebte als Kommunikationschef seine
Feuertaufe beim Brent-Spar-Desaster



Maria Pruckner
In der Komplexitätsfalle sieht die
Beraterin viele Unternehmen



Jürgen Fritz
Information ist für den SAS-Mana-
ger der Rohstoff der Zukunft

dezentralisieren. Nur so könnten Unternehmen sich ständig an veränderte Marktbedingungen anpassen. Auch Ghemawat hält die klassische Segmentierung in nationale Märkte für überholt. Er fordert allerdings sogar, den Begriff „Region“ zu überdenken: „Erfolgreiche Unternehmen nutzen Cluster- und Mapping-Techniken, mit denen sie unilaterale, bilaterale und multilaterale Beziehungen und Netzwerke analysieren, um zu einer Neudefinition von Märkten zu gelangen.“ Am Ende dieses Erkenntnisprozesses verwandelt sich ein monolithisches Unternehmen in einen transnationalen Konzern, der eine „Strategie der Unterschiede“ verfolgt.

STILLE STÄRKEN AKTIVIEREN

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Zielmärkte zu identifizieren und individuell anzugehen? „Entscheidungen fallen zu oft auf unzureichender Faktengrundlage“, sagt Jürgen Fritz, Mitglied der deutschen Geschäftsleitung von SAS, einem weltweit führenden Anbieter von Business-Intelligence-Lösungen. Für Fritz ist Information der Rohstoff, aus dem sich Wettbewerbsvorteile gewinnen lassen: „Früher waren Datengewinnung und -aufbereitung überwiegend Sache der Fachabteilungen. Heute kommt der Druck aus dem Management. Die Führungskräfte haben erkannt, dass sie für ihre Entscheidungen aussagekräftige Informationen brauchen – möglichst schnell, möglichst überall.“ Basel II und der Sarbanes Oxley Act in den USA haben die Anforderungen an Manager großer Unternehmen erhöht. Sie müssen Kredit- und Marktrisiken sowie operative Bedrohungen genauestens beobachten. Ein umfassender Überblick über geschäftsrelevante Informationen sei ein Muss. „Solche Daten bilden die Basis strategischer Entscheidungen“, betont Fritz.

Trotz aller potenziellen Probleme und Missverständnisse – die Internationalisierung der Wirtschaft bleibt eine Erfolgsgeschichte: Konsumenten profitieren von sinkenden Preisen und wachsendem Angebot, Volkswirtschaften von komparativen Kostenvorteilen und Wohlfahrtsgewinnen, Unternehmen von neuen Absatzmärkten und günstigeren Produktionsstandorten.

Doch es gibt eben auch eine Kehrseite des Aufbruchs in neue Welten: „Auf den neuen infosphärischen Karten kann es geschehen, dass Länder wie Dänemark und der Libanon zeitweilig wie unmittelbare Nachbarn nebeneinander liegen“, interpretiert der Karlsruher Philosoph Professor Peter Sloterdijk den Streit um die Mohammed-Karikaturen. Vielleicht können globale Konzerne an dieser Stelle etwas von der Politik abschauen: wie man aus durchlittenen Katastrophen die richtigen Schlüsse zieht. Sloterdijk: „Die stille Stärke der westlichen Zivilisation liegt darin, dass sie nach langen Lernprozessen ihre tiefsten Erfahrungen und ihre belastbarsten Überzeugungen in ihre Institutionen eingebaut hat.“ Warum sollte dies nicht auch Unternehmen gelingen?