

Globalisierungsdebatte als Lernvermeidungsstrategie

Lernen ist ein mühsamer, langwieriger Prozeß. Menschliches Handeln ist in hohem Maße durch kulturell verankerte Werte geprägt und niemand gibt gern einmal erprobte Routinen und Strategien auf. Diese Erfahrung haben viele Unternehmen machen müssen, die sich in den vergangenen Jahren auf den langen Weg einer Umstrukturierung gemacht haben und sich nach scheinbar ersten Erfolgen immer wieder mit den alten Strukturen, Routinen und Machtverhältnissen konfrontiert sahen. Der Aufbruch in die organisatorische Umstrukturierung scheint ins Stocken geraten zu sein: die Vorreiter von vor fünf oder zehn Jahren stehen immer noch im Mittelpunkt von Tagungen, Best-Practice-Berichten usw.

Für diejenigen Unternehmen, die den mühsamen Weg einer organisatorischen Umstrukturierung bis heute hinausgezögert haben oder die im Dickicht von mikropolitischen Auseinandersetzungen stecken geblieben sind, kommt die jüngste Globalisierungsdebatte genau zur rechten Zeit: sind es nicht doch die Lohn- und Lohnnebenkosten, die hohen Steuern und das schier unübersehbare Geflecht von bürokratischen Regeln, die als gordischer Knoten einer Modernisierung des Standorts Deutschland im Wege stehen? Oder fehlt es nicht doch an der Akzeptanz neuer Technologien, an der Verbindung von Grundlagenforschung und angewandter Praxis, wodurch das Entstehen vieler kleiner Silicon Valleys in Deutschland verhindert wird? Nicht nur von Seiten der Wirtschaft, auch aus der Reihen der Wirtschaftspolitik werden alte Rezepte, die seit Jahren nicht funktioniert haben, weil sie nicht mehr funktionieren können, nun in verstärkter Dosierung gefordert.

Gemeinsam ist diesen Argumenten, daß die Ursache der momentanen Schwierigkeiten nicht in den Unternehmen selbst bzw. deren Produktions- und Marktstrategien gesucht wird, sondern außerhalb der Unternehmen, in den wirtschaftspolitischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Globalisierungsdebatte eher als ein Schritt zurück denn als irgendwie sinnvoller Beitrag zu der Frage nach der Zukunft von Wirtschaft und Beschäftigung in Deutschland.

Was immer man auch von den Debatten um „von Japan lernen“ oder „Lean Produktion“ halten mag, ihr großes Plus bestand darin, die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung inner- und zwischenbetrieblicher Organisationsstrukturen, auf das Zusammenspiel von Arbeit, Technik und Organisation bei der Effizienz unternehmerischen Handelns gelenkt zu haben. Die Optimierung einzelner Funktionen und Faktoren stößt an ihre Grenzen, wenn die herkömmliche Massenfertigung der Vergangenheit angehört und die Innovationszyklen rasante Beschleunigung erfahren. Zur Bewältigung dieser Anforderungen ist eine flexible inner- und zwischenbetriebliche Organisation zur Entwicklung, Fertigung und Distribution marktfähiger Produkte samt umfassenden Dienstleistungen gefragt, so die weitgehend einhellige Zielsetzung der Debatte um die Modernisierung betrieblicher Strukturen in den 80er Jahren.

In dem Augenblick, in dem eine Weiterentwicklung und Neuorientierung der wirtschaftspolitischen Debatte notwendig wäre, geht die Diskussion um die Globalisierung mindestens einen Schritt zurück:

- * Es wird immer weniger nach einer umfassenden - Arbeit, Technik und Organisation integrierenden - Reorganisation der Produktionsstrukturen gefragt, sondern erneut werden die (Lohn)Kosten isoliert betrachtet.

Das Motto der Prozeßflexibilisierung und Verschwendungsminimierung wurde in den meisten Unternehmen nicht benutzt, um Reagibilitätshemmnisse des Systems und seiner Schnittstellen zu beseitigen, sondern um isolierte Einzelfaktoren zu optimieren. Vor allem der Faktor Arbeit steht im Mittelpunkt der Kostensenkungs- und Flexibilisierungsbemühungen, während und weil der Technik und Organisation lediglich die Aufgabe zukommt, diese zu unterstützen - Hand in Hand mit dem Verweis auf den Druck des internationalen Wettbewerbs. Doch ein auf Rationalisierungsziele reduzierter Technikeinsatz und eine auf Pufferminimierung ausgerichtete Organisation stoßen bereits an Grenzen der Liefertreue und Qualität, die nicht durch flexibilisierten Einsatz ausgedünnter Belegschaften aufgefangen werden können. Durch die angestrebte Optimierung der Kosten von Einzelfaktoren sind weder inner- noch zwischenbetriebliche Prozeßstörungen (und ihre Kosten) zu vermeiden, doch trägt diese dazu bei, eine radikale Neuausrichtung der Prozesse wie Produkte zu verhindern.

- * Unter dem Stichwort Benchmarking werden einzelne Standorte und Produktionsstufen auf standardisierter Basis miteinander verglichen und in Konkurrenz zueinander gesetzt. Die regionalen kulturellen Besonderheiten werden in ihren Potentialen auf diese Art und Weise nicht zur Geltung kommen, die aus der Initiative der Beschäftigten resultierenden, gerade unkonventionellen Lösungen werden oft bereits in den Ansätzen abgebremst.

Die innerbetrieblich verbreitete Organisation in Profitcentern spiegelt nicht nur die einseitige Orientierung an Kosten als Erfolgskriterium, sie wird zudem auf die Betrachtung der einzelnen Niederlassungen übertragen. Dank moderner Informationstechnologie wandern täglich Vergleichsdaten der Niederlassungen (von Belegschaften, die sich nicht kennen) um die Welt, um den Druck innerbetrieblicher Konkurrenz zu nutzen. Ob es sich hierbei um einen konstruktiven Druck handelt, muß bezweifelt werden, denn nicht Kundenzufriedenheit, Lebensdauer der Produkte, die Umweltverträglichkeit ihrer Herstellung, Nutzung und Beseitigung stehen im Mittelpunkt, sondern isolierte Kosten des Herstellungsprozesses. Die zweifellos vorhandenen Kulturunterschiede an den einzelnen Standorten, die ja unter Marktgesichtspunkten, also auf der Nachfrageseite, in großem Maße (neben den Fertigungskosten) zur Standortwahl beitragen, werden nicht als kreative Impulse für gemeinsame Innovationsleistungen genutzt, sondern durch die einheitlichen Benchmarkingkriterien im Konzernverbund nivelliert. Innovative Prozesse, die immer mit einem Risiko behaftet sind oder erst mittelfristig Erfolge zeitigen können, werden zu direkt bestraften Managementfehlern. Vor diesem Hintergrund können auch Fusionen und Übernahmen nicht der Erhöhung und Erweiterung des kollektiven Handlungsspielraumes dienen - sie erfolgen ebenfalls in Form der Integration in hierarchische arbeitsteilige Strukturen und der Einbindung in konzerninternen Wettbewerb, der nicht die Vielfalt, sondern die Austauschbarkeit unterstützt.

- * Unter den Stichworten „Lean Production“ und „Outsourcing“ wurde eine Bereinigung der Produktionsstruktur ebenfalls primär unter Kostenaspekten und ohne

Berücksichtigung der hierbei entstehenden Schnittstellen zwischen den Betrieben durchgesetzt.

Übersehen wurde dabei, daß es nicht allein darum gehen kann, die innerbetrieblichen Produktionsabläufe neu zu organisieren, sondern auch die Beziehungen zu anderen Betrieben, zu Lieferanten und Kunden. Von daher war die Frage „Make or buy?“ falsch gestellt: Die entscheidende Frage heißt „Make or corporate?“ Das heißt, wenn es zunehmend darum geht, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und diese auszubauen, wenn Produkte gleichzeitig immer anspruchsvoller und komplexer werden, dann stellt sich immer mehr die Frage nach der Effektivität des zwischenbetrieblichen Zusammenhangs, der Kooperation eines Unternehmens nicht nur mit jeweils einzelnen Partnern, sondern der Rolle eines Unternehmens im Rahmen eines umfassenden, innovativen Unternehmensnetzwerkes.

Dies sind einige Beispiele für diesen in der wirtschaftspolitischen Debatte zu beobachtenden Rückschritt, den wir als Lernvermeidungsstrategie verstehen. Und diese Lernvermeidungsstrategie wird durch wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Globalisierung in vieler Hinsicht unterstützt. Wenn gesagt wird, daß im Rahmen der Globalisierung Unternehmen weltweit nach den billigsten Standorten für Arbeitskräfte, Zulieferer, Technologien usw. suchen, dann unterstellt dies die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Fragmentierung des Produktionsprozesses, für die es ebensowenig eine Begründung gibt, wie für die damit verbundene Annahme, daß Unternehmen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien von sozialen Bedingungen der Standorte unabhängig werden bzw. geworden sind.

Ein Blick auf die Realität zeigt, daß wir es momentan mit sehr unterschiedlichen, zum Teil widersprüchlichen Unternehmensstrategien zu tun haben, die sich bisher keineswegs zu einem konsistenten Bild einer globalen Ökonomie vereinheitlichen lassen. Wenn die Annahme einer zwangsläufigen Abwanderung in Niedriglohnländer richtig ist, wie läßt sich dann der Erfolg der Textil- und Bekleidungsindustrie im Dritten Italien oder der Uhrenindustrie erklären? Oder wie läßt es sich auf einen Nenner bringen, daß Elektronunternehmen wie Siemens oder Nokia an einem Tag ihre hochproduktiven Werke in Europa und deren vorbildliche Arbeitsorganisation loben und am nächsten Tag mit Verweis auf die Lohnkosten mit einer Verlagerung dieser Standorte drohen?

Rowan Gibson, ein britischer Unternehmensberater, hat jüngst weltweit Kollegen gebeten, noch einmal gründlich über die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft nachzudenken. Die wirtschaftliche Landschaft wird nach der Jahrtausendwende, darin sind sich die in dieser Diskussion zu Wort kommenden international führenden Wirtschaftsberater einig, grundlegend anders aussehen, als die der Vergangenheit. Gemeinsam ist der Eindruck einer tiefgreifenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umstrukturierung, die von einer enormen Unsicherheit darüber begleitet wird, was richtig ist und was falsch.

Eine globale Wirtschaft wird Innovations-, Markt- und Wettbewerbsstrukturen grundlegend verändern, soweit besteht Einigkeit. Dies heißt auch, daß die bisherigen Leitbilder über Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nicht länger geeignet sein werden, um Strategien für ein erfolgreiches Bestehen in dieser „terra incognita“ einer künftig globalen Wirtschaft und Gesellschaft, so Lester Thurow, zu finden.

Michael Porter geht in seinem Beitrag zum Beispiel davon aus, daß es sich bei dem Denken in niedrigen Arbeitskosten und Massenproduktion um veraltete Leitideen handelt, die für die

Frage nach der Sicherstellung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit völlig ungeeignet sind. Innovationen werden für die künftige Marktentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sein. Und Innovationen bedeuten hierbei wesentlich mehr, als die Umsetzung wissenschaftlicher Kenntnisse in marktfähige Produkte: Es geht nicht allein um Technik, sondern darum, eine Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen neu zusammenzubringen und die inner- und zwischenbetrieblichen Strukturen entsprechend neu zu organisieren.

Die hiermit aufgeworfenen Fragen betreffen Regionen mindestens genauso stark wie Unternehmen. Das regionale Umfeld von Unternehmen verliert im Rahmen der Globalisierung nicht an Bedeutung. Im Gegenteil: Porter kommt in seiner weltweit vergleichenden Studie über Wettbewerbsfähigkeit zu dem Ergebnis, daß die „home base“ für die Wettbewerbsfähigkeit an Bedeutung gewinnen wird. Damit meint er, daß eine kritische Masse an Fertigkeiten, Expertise, Zulieferern und lokalen Institutionen einen wettbewerbsfähigen Standort ausmacht - Porter spricht in diesem Fall von einem Produktionscluster.

Gefragt ist ein neues Verständnis von strategischem Denken in den Unternehmen: In den vergangenen Jahren haben die meisten Unternehmen ihre ganze Kraft auf das Ziel ausgerichtet, ihre Produktionsprozesse neu zu organisieren, Kernkompetenzen zu definieren und auf dieser Basis die Produktion flexibler zu gestalten. Aber selten wurde gefragt, wozu: Sind die Produkte, die im Falle der erfolgreichen Neuorganisation wettbewerbsfähig hergestellt werden, künftig überhaupt noch die richtigen Produkte?

„Jedes Unternehmen, das in Umstrukturierung und reengineering erfolgreich ist, es jedoch nicht schafft, die Märkte der Zukunft aufzubauen, wird sich selbst in einer Tretmühle wiederfinden, in der es dauernd auf der Flucht vor sinkenden Margen und Erträgen im Geschäft von gestern ist“, schreiben Hamel und Prahalad in ihrem Buch „Wettlauf um die Zukunft“.

Ausgehend von diesen Überlegungen von Hamel und Prahalad wurde von uns im Rahmen eines Projektes über künftige Produktions- und Innovationsschwerpunkte im Raum Köln danach gefragt, welche Vision von den zukünftigen Märkten die Unternehmen haben und wie sie sich auf diesen Märkten sehen. Das Ziel bestand zum einen darin, einen Eindruck von der Vielfalt der unterschiedlichen Unternehmensstrategien zu erhalten. Zum anderen sollte an Stelle des in der Globalisierungsdebatte dominierenden Kosten- bzw. Angebotsaspekts die Marktorientierung im Mittelpunkt der Analyse stehen.

Herausgekommen ist ein äußerst facettenreiches Bild unterschiedlicher Strategien, die sich in Form von fünf Idealtypen bündeln lassen:

- * **Zielgerichtet in die Zukunft:** Die Unternehmen haben eine konkrete Vorstellung von den kommenden Marktveränderungen und von ihrer Position auf diesen Märkten. Die hierfür notwendigen Kernkompetenzen werden gezielt ausgebaut und durch Kooperationen oder Zukäufe um komplementäre Kompetenzen ergänzt.

Diese Unternehmen zeichnen sich aus durch eine ausgewogene Balance zwischen der Optimierung der aktuellen Produkte und ihrer Fertigung und Vermarktung auf der einen sowie der Offenheit der Prozesse für flexible Produktänderung auf der anderen Seite. Im Zentrum des Interesses stehen jedoch die Märkte von übermorgen und die

Produkte für morgen. Diese Produktinnovationen sind i.d.R. dadurch gekennzeichnet, daß sie vielfach das Selbstverständnis von der Funktion des eigenen Produktes umfassend tangieren. Aktuelle Beispiele hierfür finden sich in den Bereichen der Soft- und Hardware, die immer häufiger gemeinsam vermarktet werden und im Rahmen einer umfassenden Dienstleistung bis hin zur Organisationsberatung (z.B. bei der Intranet-Installation) reichen, oder im Anlagenbau, der die Funktionen Finanzierung bis hin zur Betreuung umfaßt. Auf der Basis einer genauen Kenntnis der eigenen Stärken und ihrer Beschränktheit für solche weitreichenden Nutzungskonzepte erfolgt die aktive Gestaltung und Einbeziehung der wirtschaftlichen Umwelt - solche „Leit-Unternehmen“ regen vielfach regionale Verflechtungen an und zeigen damit wichtige Verwurzelung innerhalb einer Wirtschaftsregion. Forschungsergebnisse werden nicht nur adaptiert, sondern vielfach mitgestaltet oder gar initiiert. Dieses kreative und offensive Vorgehen erfordert ebenso kreative Mitarbeiter, weshalb es wenig verwundert, daß in diesen Unternehmen Beschäftigte nicht als „Kosten“ beklagt sondern eher als „Kapital“ gepflegt werden. Die erfolgreiche Strukturierung der eigenen Märkte führt dazu, daß diese Unternehmen Beschäftigung nicht nur langfristig sichern, sondern auch oft ausweiten.

- * **Gelegenheiten beim Schopfe fassen:** In diesen Fällen sind auch Vorstellungen über Markt- und Positionsveränderungen vorhanden, allerdings sind sie weniger konkret als im ersten Fall. Neue Strategien werden eher Stück für Stück anlässlich sich bietender Gelegenheiten ausprobiert, eventuell auch reorganisiert oder zurückgenommen. Auch in diesem Fall steht die Zusammenarbeit mit komplementären Kooperationspartnern bzw. der Zukauf von Unternehmen im Vordergrund, teilweise werden neue Strategien auch in Kooperation mit Konkurrenten durchgeführt.

Hier handelt es sich um etwas weniger risikofreudige Unternehmen, die die ersten Fehler und Erfahrungen der Vorreiter abwarten, oder als Kooperationspartner eine Risikoteilung vornehmen. Es kann sich dabei um ein durchaus sinnvolles Vorgehen handeln, wenn die wirtschaftliche Situation oder Rechtsform des Unternehmens risikante Trial-and-error-Versuche im Alleingang nicht zuläßt. Es kann auch ein durchaus erfolgreiches Vorgehen sein, wenn die Marktentwicklung genau beobachtet wird und die Organisationsstruktur sich durch Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auszeichnet.

- * **Abwarten und einspannen lassen (Schnittstellen managen):** In diesem Fall ist durchaus eine klare Vorstellung von den eigenen Kernkompetenzen und von Marktveränderungen vorhanden, die Entscheidung wird aber dahingehend gefällt, bei den bisherigen Kompetenzen und Produkten zu verbleiben. Die Schnittstellen zu anderen Produkten bzw. für die Einbindung in einen umfassenderen Systemzusammenhang zu organisieren und zu gestalten, wird als zentrale künftige Herausforderung gesehen.

Diese Unternehmen belegen deutlich, daß umfassende Informationen über die künftigen Märkte nicht zwangsläufig zur Eigeninitiative führen. Doch sofern sie in der Lage sind, die Nischen in der Herstellung komplexer Produkte und Nutzungskonzepte zu füllen und zu organisieren, erfüllen sie in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung z.B. eines regionalen Netzwerkes eine wichtige

Funktion, wenn auch von ihnen selten neue Impulse erwartet werden können. Allerdings erfordert auch diese Funktion in einem Produktionszusammenhang die flexible Anpassung und Organisation von Prozeß und Produkt.

- * **Wenn nicht hier, dann eben woanders:** In diesem Fall wird davon ausgegangen, daß sich die nationalen Märkte nicht wesentlich verändern und kaum noch Wachstumsmöglichkeiten zulassen. Die Kompetenzen und Produkte bleiben im wesentlichen unverändert und werden verstärkt auf den internationalen Märkten angeboten. Dort finden sich auch die wichtigen Kooperationspartner für die Anpassung an spezifische regionale Bedürfnisse.

Viele der so zu charakterisierenden Unternehmen finden sich in Branchen, deren Nachfrage sehr stark von den gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig ist. Vermeintlich gefangen in von Außen strukturierten Märkten versuchen diese selten, die Nachfragestruktur offensiv zu beeinflussen oder ihre Produkte grundlegend zu innovieren. Die Ausweitung des räumlichen Handlungsradius erscheint so als die einzige Möglichkeit der Bestandssicherung. Dabei besteht hier die drastische Gefahr, die Anpassung an international spezifische Märkte zu versäumen oder Marktentwicklungen zu verschlafen. Durch die überregionale bis internationale Ausrichtung sind die Unternehmen kaum in regionalen Innovationsnetzwerken verankert, was diese Gefahr noch verstärkt.

- * **Augen zu und durch:** Die Marktveränderungen werden weitgehend ignoriert („unsere Produkte werden auch in zwanzig Jahren noch gebraucht“), Marktstrategien wenig geändert. Auf engere Märkte wird durch isolierte Senkung einzelner Faktorkosten bis hin zur Standortverlagerung reagiert.

Hierbei handelt es sich um die Unternehmen, die die Veränderungen am konsequentesten ignorieren. Es sind diejenigen Unternehmen, die momentan verstärkt für Schlagzeilen sorgen - durch massiven Arbeitsplatzabbau und durch Abwanderungen und Werksschließungen. Oft handelt es sich dabei um traditionell wichtige Arbeitgeber, deren Innovationsträgheit vielfach durch subventionelle Beschäftigungssicherung unterstützt wird.

Feststellbar ist also ein sehr hohes Maß unterschiedlicher Geschwindigkeiten, sowohl bei der Reorganisation der inner- und zwischenbetrieblichen Strukturen wie auch hinsichtlich der Markt- und Zukunftsorientierung. Die Globalisierungsdebatte orientiert sich vor allem an den langsamen Unternehmen, an den Unternehmen also, die optimale Bedingungen für veraltete Marktorientierungen suchen.

Notwendig wäre vielmehr eine entsprechende Debatte, die innovative, die Märkte gestaltende Unternehmen unterstützt. Diese Vorreiter machen sicherlich nicht alles richtig, doch auch dies gehört zu wohlverstandenen Lernprozessen: Mut zu Fehlern und die Fähigkeit, aus diesen zu lernen.

Literatur

Peter Brödner/Ulrich Pekruhl/Dieter Rehfeld (Hrsg.) 1996: Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. Gelsenkirchen.

Rowan Gibson (Hrsg.) 1997: Rethinking the future. London/Sonoma.

Gary Hamel/ C.K.Prahalad 1995: Wettlauf um die Zukunft. Wien.

Michael Porter 1991: Nationale Wettbewerbsvorteile. Wien.

Dieter Rehfeld/M. Mag Wompel 1996: Künftige Produktionscluster im Raum Köln. Abschlußbericht. Gelsenkirchen, i.E.

Dieter Rehfeld (1997): Alternativen der Globalisierung: Neue Herausforderungen für die Strukturpolitik in der Region. Erscheint in: Antje Blöcker/Ulrich Heyder/Birgit Mangels Voegt (Hrsg.): Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Lompe. Frankfurt/M. u.a. (i.E.).