



# Heft 1: Unternehmensführung in der globalisierten Wirtschaft,

Beiträge aus der Lehrveranstaltung des Kursus MA-IM01-VZ vom Mai 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort der Herausgeber.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Die Globalisierung - Eine historisch – wirtschaftliche Betrachtung (Timor Gerlach – v. Waldthausen, Jarek John Louis Raby) .....</b>	<b>7</b>
1.1 Einleitung und zeitliche Zuordnung des Begriffs Globalisierung.....	7
1.2 Frühe Neuzeit – Beginn der globalen Interaktion .....	8
1.3 Globale Verdichtung (1750-1850).....	12
1.4 Die erste Globalisierung (1850-1914).....	14
1.5 Das Ende der ersten Globalisierung (1914 – 1945).....	16
1.7 Die zweite Globalisierung (1945 – 2000).....	18
1.7 Fazit .....	21
<b>2 Definition Globalisierung (Dennis Wegener) .....</b>	<b>22</b>
2.1 Executive Summary .....	22
2.2 Definition Internationalisierung .....	22
2.3 Definition Globalisierung.....	23
2.4 Voraussetzungen der Globalisierung .....	26
2.5 Kriterien zur Erfassung des Globalisierungsgrades .....	29
2.7 Anforderungen an das Management .....	30
<b>3 Neue Organisationsformen (Mirjan Markovic) .....</b>	<b>31</b>
3.1 Einleitung.....	31
3.2 IKT & Organisationsformen .....	31
3.3 Strukturierung .....	32
3.4 Intraorganisatorische Perspektive.....	34
3.5 Interorganisatorische Perspektive .....	39
3.7 Ausblick.....	42

<b>4</b>	<b>Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmenskultur (Kristin Starke, Hendrik von Wieding, Amirthalaan Thisaveerasingam, Christian Kesper)</b> .....	<b>44</b>
4.1	Executive Summary .....	44
4.2	Definition Globalisierung.....	44
4.3	Definition Unternehmenskultur .....	45
4.4	Auswirkungen der Globalisierung .....	45
4.4.1	Mini-Kulturen nach Edgar Schein .....	45
4.4.2	Culturally conscious management & Umbrella management .....	47
4.5	Herausforderungen für Unternehmen im Zuge der Globalisierung.....	48
4.5.1	Fusionen mit Auslandsunternehmen .....	48
4.5.2	Expansionsstrategie ins Ausland .....	50
4.5.3	Expansionsstrategie ins Ausland .....	52
4.6	Kulturtypen nach Deal und Kennedy.....	53
4.6.1	Work hard play hard.....	54
4.6.2	Tough-Guy Macho .....	55
4.6.3	Process.....	55
4.6.4	Bet-your-company.....	55
4.7	Fazit .....	56
<b>5</b>	<b>Corporate Governance im Globalisierungsprozess (Linda Ludewig)</b> .....	<b>57</b>
5.1	Entstehung von Corporate Governance.....	57
5.2	Corporate Governance Kodex .....	59
5.3	Die grundlegenden Corporate Governance Modelle .....	61
5.4	Weltwirtschaft und Globalisierung – Trends im Umfeld der KMU .....	61
5.5	Berücksichtigung im Management.....	63
5.6	Angemessene Organisationskonzepte .....	65
5.7	Lernende Organisation und Strategieentwicklung.....	66

5.8	Fazit .....	67
<b>6</b>	<b>Chancen und Herausforderungen der Globalisierung unter besonderer Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Politik (Natalia Zweer und Jana Hunecke) ....</b>	<b>69</b>
6.1	Ökonomische Dimension.....	70
6.1.1	Höheres Wirtschaftswachstum .....	70
6.1.2	Ausnutzung von Kostenvorteilen .....	71
6.1.3	Ausnutzung von Kostenvorteilen .....	72
6.1.4	Beschleunigung des technologischen Fortschritts .....	73
6.1.5	Schwellenländer steigen zu Industrienationen auf .....	73
6.1.6	Globaler Kapitalmarkt .....	74
6.1.7	Demokratisierungsprozess .....	75
6.2	Ökologische Dimension .....	75
6.2.1	Warentourismus.....	76
6.2.2	Umweltdumping.....	76
6.2.3	Energie.....	77
6.3	Gesellschaftliche Dimension .....	78
6.3.1	Bildung.....	78
6.3.2	Wohlstandsverteilung .....	79
6.3.3	Gesundheit .....	80
6.3.4	Kulturen .....	81
6.4	Politische Dimension .....	82
6.5	Fazit und Ausblick.....	84
<b>7</b>	<b>Die Bienenfabel von Bernard Mandeville: Globalisierungsansatz durch volkswirtschaftliche Arbeitsteilung aus dem Jahr 1722 (Bernd Seel) .....</b>	<b>85</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>98</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>99</b>

## Vorwort der Herausgeber

Heft 1 der Schriftenreihe der FHM mit dem Titel „Unternehmensführung in der globalisierten Wirtschaft“ greift eine Thematik auf, die das Management mittelständischer Unternehmen fordert.

Gemeint sind Veränderungen im Umfeld der Mittelständler, die insbesondere durch die Liberalisierung der Märkte in den Sog der Globalisierung geraten. Die Kräfte, die heute die Globalisierung treiben, lassen sich nach Rall 1) in vier Gruppen einteilen, „die nicht unabhängig von einander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Globalisierung der Kapitalmärkte, schneller Technologiewandel, Deregulierung von Märkten und Industrien, schließlich Wachstum von einigen Schwellenländern“. Studierende des Masterstudienganges „International Management an der FHM“ in Bielefeld haben diese Inhalte durch das Modul „Unternehmensführung der globalisierten Wirtschaft“ ausführlich bearbeitet und einige ausgewählte Inhalte dokumentiert.

In diesem Modul werden die Entscheidungsparameter und Kriterien behandelt, die bei einem internationalen Marktauftritt berücksichtigt werden müssen. Neben der strategischen Dimension geht es um die spezifischen Anforderungen bei der Leistungserstellung, des Einflusses der Strategie auf die Organisation und interkulturellen Anforderungen, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln.

Die Autorenbeiträge kommen von Studierenden des Master-Studiengangs „International Management“ (MA-IM01-VZ), die kurz vor Ihrem Abschluss stehen, eine Reihe von Praxis-Erfahrungen in führenden mittelständischen Unternehmen haben und dadurch theoretische Modelle empirisch bewerten können.

Eine historisch-wirtschaftliche Betrachtung der Globalisierung (v. Waldhausen, J. Raby) kommt zu der Erkenntnis, dass „sie ein diskontinuierlicher, dynamischer Prozess mit disruptiven Ereignissen ist. Übergreifend lässt sich aber eine fortschreitende Komplexität in den Motiven der Globalisierung feststellen“.

D. Wegener verdeutlicht in seinem Aufsatz, dass bei der „Gegenüberstellung von Internationalisierung und Globalisierung die Komplexität ein herausragendes Merkmal ist. Dies ist beispielsweise sehr gut an den wachsenden Anforderungen an das Management feststellbar“.

Im Beitrag von Markovic geht um Neue Organisationsformen, die, beeinflusst durch veränderte Entscheidungsprozesse und Echtzeitstrukturen, einen intensiven Wandel der bisherigen Strukturen mit sich bringen. Tatsächlich heißt eines der bekanntesten Schlagwörter, das im Zusammenhang mit neuen Organisationsformen vorkommt „virtuelle Unternehmen“. Darüber hinaus prognostiziert der Autor, dass sich zwei wesentliche Trends abzeichnen: a) eine intraorganisatorische Perspektive, die sich künftig mit Fragen globaler Teams und ihrer IKT-Unterstützung beschäftigen. B) interorganisatorische Perspektive von Fragestellungen der Governance, beispielsweise Themen der Netzwerkorganisation usw.

Corporate Governance Strukturen und daraus resultierende Problematiken liegen in der Principal-Agent-Theory und der Informationsasymmetrie (vgl. Ludwig). Es wird also deutlich, dass die Corporate Governance im Laufe der Globalisierung immer weiter an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen hat und eine entscheidende Rolle beim Internationalisierungsprozess spielt.

Im Beitrag von Jana Hunecke und Natalia Zweer geht es um „Chancen und Herausforderungen der Globalisierung unter besonderer Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Politik“. Die „wichtigste Erkenntnis ist, dass es sich bei der Globalisierung um einen bereichsübergreifenden Entwicklungsprozess handelt, der aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren resultiert, aber auch selbst das Weltgeschehen beeinflusst“, so die Autoren. Für eine zukünftig nachhaltige Entwicklung wird eine stärkere internationale Entwicklungszusammenarbeit durch mehr Kooperation und Dialog notwendig sein.

Zitate der Bienenfabel von Bernard Mandeville 2) aus dem Jahr 1722 und den aktuellen Darstellungen politischer Entscheidungsträger zum Thema Globalisierung ergeben verblüffende Erkenntnisprozesse (Bernd Seel). Eine Prognose von Helmut Schmidt 3) zur Globalisierung aus dem Jahr 1995: „Die Menschen in den anderen Ländern sind bereit für niedrigeren Lohn und härter zu arbeiten, als es die Menschen in den Industrieländern gewohnt sind. Folge: Sofern diese Länder Güter herstellen können, die denen der Industrieländer gleichwertig sind, sind diese daher billiger“.

Die von Helmut Schmidt geäußerte Wirtschaftsideologie greift auf Ideen zurück, die Mandeville als erster in solcher Deutlichkeit ausgesprochen haben dürfte: Wenn die arbeitende Bevölkerung in einem Land zwölf Stunden am Tag und sechs Tage in der Woche arbeitet, während sie in einem ande-

ren Lande nur acht Stunden am Tage und nicht mehr als vier Tage in der Woche beschäftigt wird, müssen ihre Produkte teurer sein und haben einen Konkurrenznachteil. Eine Handelsnation könne die andere nur unterbieten, wenn ihre Nahrungsmittel und alle Lebensbedürfnisse ... billiger sind, oder aber ihre Arbeiter sind fleißiger oder arbeiten länger oder begnügen sich mit einer einfacheren Lebensführung als ihre Nachbarn. Die grundlegende Erkenntnis von Mandeville: Individueller Nutzen muss nicht mit globalem Nutzen identisch sein.

Zusammenfassend stehen die Beiträge des 1. Heftes der Schriftenreihe der Fachhochschule des Mittelstandes unter dem Motto: Unternehmenswachstum durch Globalisierung, insbesondere für den Mittelstand.



# 1 Die Globalisierung

## Eine historisch – wirtschaftliche Betrachtung

*Timor Gerlach – v. Waldthausen, Jarek John Louis Raby*

### 1.1 Einleitung und zeitliche Zuordnung des Begriffs Globalisierung

„Globalisierung“ ist ein Begriff, der anfangs wenig Beachtung erfuhr und hauptsächlich in wirtschaftswissenschaftlichen Veröffentlichungen erwähnt wurde.<sup>1</sup>

Seit den neunziger Jahren wurde der Begriff immer populärer und ist inzwischen fast allgegenwärtig.

Globalisierungsbefürworter sehen in der Globalisierung eine neue Ära von Wachstum und Wohlstand. Für Globalisierungsgegner dagegen ist sie eine zukünftige Herrschaft des Großkapitals der westlichen Länder zum Nachteil von Demokratie und Arbeitnehmerrechten. Außerdem schadet die Globalisierung ihrer Ansicht nach armen Ländern und dem globalen Ökosystem.<sup>2</sup>

Eine zeitliche Zuordnung des Begriffs fällt schwer, da sie im Wesentlichen davon abhängt was man unter Globalisierung versteht. In der Fachliteratur ist dieser Begriff außerdem nicht eindeutig definiert.

Anhand der drei folgenden definitorischen Ansätze nach Thomas Buchner soll das Spektrum der zeitlichen Zuordnung exemplarisch dargestellt werden.<sup>3</sup>

#### 1. Institutioneller Ansatz:

*Die Globalisierung beginnt mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges und dem Aufkommen globaler Institutionen. Beispielhaft sind hier die GATT (1947)<sup>4</sup>, die UNO (1945) oder die NATO (1949) zu nennen.*

<sup>1</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 7

<sup>2</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 11

<sup>3</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 1 - 2

<sup>4</sup> Seit 1994 Bestandteil der WTO



*Gründe für das Aufkommen solcher Institutionen sind unter anderem im nuklearen Wettrüsten der Supermächte, in der Zunahme des Welthandels oder in den sich verdichtenden Kommunikationsbeziehungen zu sehen.*

2. *Ansatz der Wanderbewegungen:*

*Die Globalisierung beginnt mit den ersten Wanderbewegungen der Menschen vor zehntausenden von Jahren. Ausgangspunkt dieser Wanderbewegungen ist Afrika.*

3. *Expansionsansatz:*

*Der Expansionsansatz geht auf Osterhammel und Petersson zurück und fasst die Globalisierung als „den Aufbau, die Verdichtung und die zunehmende Bedeutung weltweiter Vernetzung auf“.<sup>5</sup>*

*Der Fokus liegt hier auf der Geschichte weltweiter Verflechtungen, ihres Aufbaus und ihrer Erosion, ihrer Intensität und Auswirkungen.<sup>6</sup>*

*Diese Auswirkungen können dabei Einfluss auf kulturelle, wirtschaftliche und technologische Bereiche der Gesellschaft haben.*

*Als Ausgangspunkt dieses Ansatzes sind die europäischen Expansionen des 16. Jahrhunderts zu sehen.<sup>7</sup>*

*Im weiteren Verlauf dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf den Expansionsansatz.*

## 1.2 Frühe Neuzeit – Beginn der globalen Interaktion

Im Laufe des 18. Jahrhunderts gelingt es den westeuropäischen Regionen Anschluss an das damalige Weltwirtschaftszentrum Asien und dabei insbesondere Indien und China zu finden. Diese Entwicklung beschreiben OSTERHAMMEL und PETERSSON als „Aufstieg des Westens“ und beziehen sich auf die Veröffentlichung von WALLERSTEIN aus dem Jahre 1974.<sup>8</sup>

Die Entwicklung bis zu diesem Zeitpunkt lässt sich im Wesentlichen wie folgt beschreiben. Die Handelsvorteile Asiens sind zuvor im Kern auf den höheren Urbanisierungsgrad, die fortschrittli-

<sup>5</sup> Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 24

<sup>6</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 24

<sup>7</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 25

<sup>8</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 27

chere Technik und die hohe Dichte an Märkten zurückführen.<sup>9</sup> China ist bis 1430 für 400 Jahre die größte asiatische Seemacht. Zu diesem Zeitpunkt gerät das Reich der Ming-Dynastie gegenüber den Mongolen in eine andauernde Defensive und beendet damit die chinesische Expansion. Im Anschluss beginnt China mit einer sukzessiven Abschottung des Landes.<sup>10</sup>

Der Aufbau von Fernhandelsverbindungen wie die Seidenstraße zwischen China und dem Mittelmeerraum, Schifffahrtswege zwischen Indien und der arabischen Halbinsel oder auch die Karawanenwege des Nahen Ostens und Nordafrikas fördern einen zunehmenden Handel.<sup>11</sup>

Die orientalische Expansion, welche für die Verbindung Europas mit Asien steht, ist eng mit den Reiseschilderungen von Marco Polo, dem Sohn einer venezianischen Händlerfamilie, verknüpft.<sup>12</sup>

Die Verbindungen werden insbesondere für den Transport von beispielsweise Waren, Münzen, Kunstgegenständen, Sklaven und Ideen genutzt. Die Bedeutung der europäischen Handelspartner wird durch den steigenden Absatz an vor allem Gewürzen, Porzellan und Tee zunehmend größer. Auf Grund der Ausdehnung des osmanischen Reiches sehen sich die Europäer gezwungen, eine Alternative zum Transport der Güter über den erschwerten Landweg zu suchen.<sup>13</sup> Dies führt zur Entdeckung der Seeroute um Westafrika und zur Entdeckung Amerikas 1492. Kolumbus berechnet auf Grund der ihm zur Verfügung stehenden, nicht zutreffenden Daten, den Umfang der Erde falsch. Er unterschätzt diesen während er zugleich die Größe Asiens überschätzt. So berechnet Kolumbus die Distanz zwischen den Kanarischen Inseln und Japan auf 4.500 Kilometer statt auf die korrekten 18.000 Kilometer. Dieser Irrtum in Folge der Unkenntnis Amerikas führt am 12. Oktober 1492 mit der Ankunft auf der Insel Guanahani in der Karibik zur Entdeckung Amerikas. Doch bis zum Tod von Kolumbus kann er nicht davon überzeugt werden, dass er, statt auf Asien zu treffen, einen den Europäern noch unbekanntem Kontinent entdeckt hat. Dieser wird im Folgenden vom deutschen Kartografen Martin Waldseemüller zu Ehren des Florentiners Amerigo Vespucci „Amerika“ benannt, welcher den Ausdruck „mundus novus“ prägt.<sup>14</sup>

Bei der Ambition der Europäer im asiatischen Markt Fuß zu fassen, kommen ihnen zwei Umstände zugute. Zum einen ist es im Unterschied zum asiatischen Handel in Europa üblich, sich eine vorteilhafte Handelsposition mittels Waffengewalt zu erarbeiten. Zum anderen wird die Han-

---

<sup>9</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 2

<sup>10</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 33

<sup>11</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 29

<sup>12</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 48

<sup>13</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 2

<sup>14</sup> Vgl. Wendt, R. (2007), S. 34

delspräsenz durch private Frühformen der Aktiengesellschaften vertreten, die so genannten Handelskompanien. Diesen ist zumeist eine, durch den Staat garantierte, Monopolstellung zugesichert.<sup>15</sup> Grundsätzlich ist das Ziel der europäischen Handelskompanien zunächst nicht die Ausübung eines direkten Herrschaftsanspruches. Auf Grund des Zerfalls von Machtstrukturen sowie inneren Rivalitäten ergibt sich für die Handelskompanien ein Zwang, die politische Verantwortung zu übernehmen und darauf aufbauend eine koloniale Expansion durchzuführen.<sup>16</sup>

Die verstärkte Erhebung von territorialen Ansprüchen geht dabei meist auf Kosten der jeweiligen indigenen Bevölkerung. Als Beispiel lässt sich an dieser Stelle die British East Indian Company anführen. Diese ist eine Handelskompanie, welche für Großbritannien Indien kolonialisierte. Sie wird 1600 als Joint-Stock-Company gegründet. Zugesichert ist ihr ein Handelsmonopol, das vom Kap der guten Hoffnung bis zur Magellanstraße reicht, und sie fokussiert sich zunächst insbesondere auf den Handel mit Gewürzen. Aus strategischen Gründen setzt das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf Indien, was sich langfristig als Vorteil herausstellt.<sup>17</sup>

Zunehmend wird jedoch die unterschiedliche Informationslage zwischen der Handelskompanie und den Regierungen in Europa zum Problem. So werden militärische Aktionen der Handelskompanie erst nach Monaten bekannt, auch wenn diese nicht zwingend von der Regierung beabsichtigt sind.<sup>18</sup> Diese Informationsasymmetrie wird heute als Prinzipal Agent Theorie verstanden.<sup>19</sup>

Zudem sind allgemein die Handelskompanien zunehmend auf die machtpolitische Unterstützung der Heimatländer angewiesen. Dieses ist darin begründet, dass die machtpolitischen europäischen Rivalitäten insbesondere auf die asiatischen Regionen übertragen werden. Weiter realisieren die Handelskompanien, dass sich mit der militärischen Unterstützung aus Europa die Verzinsung des eingesetzten Kapitals stark erhöhen lässt.<sup>20</sup> Das einzige Handelsgut der europäischen Staaten stellt Silber dar. Es ist insbesondere in China sehr kostbar, da das chinesische Währungs- und Steuersystem auf Silber beruht. Das Silber beziehen die Europäer hauptsächlich aus Lateinamerika. Im Gegensatz zu Asien

ist es ihnen dort möglich, direkt territorialen Anspruch zu erheben und Kolonien zu gründen. Dabei werden vorhandene Strukturen zum Großteil zerstört.<sup>21</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Niemann, H. W. (2009), S. 63 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Bußmann, W., Schieder, T. (1998), S. 142

<sup>17</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 159 f.

<sup>18</sup> Vgl. Bußmann, W., Schieder, T. (1998), S. 142

<sup>19</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 423 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Bußmann, W., Schieder, T. (1998), S. 142

<sup>21</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 3

Des Weiteren wird der so genannte Dreieckshandel etabliert. Dabei wird, wie in der folgenden Grafik dargestellt, ein von Europa dominierter Handel zwischen Afrika, Amerika und Europa betrieben.

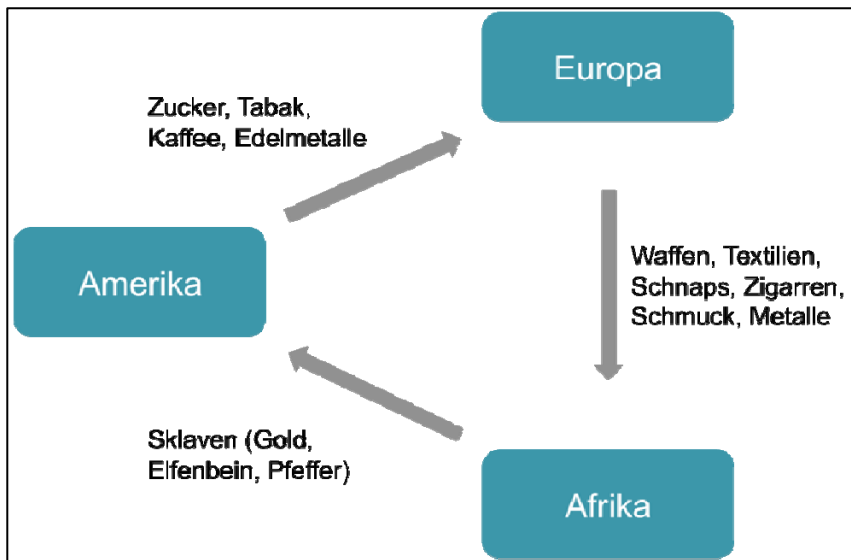


Abbildung 1: Dreieckshandel

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Walter, R. (2006), S. 168)

Um die Überseeproduktion von kolonialen Massengütern in Amerika sicherzustellen, ist vor allem der Produktionsfaktor Arbeit in Form von billigen Arbeitskräften entscheidend. Zu diesem Zweck wird der so genannte Dreieckshandel etabliert. Im Austausch gegen europäische Güter tauscht Afrika Sklaven ein, welche als Arbeitskräfte vor allem auf den Plantagen in Amerika eingesetzt werden. Das Konzept der Sklavenplantagen verbreitet sich um 1580 stark und erlebt seine Hochphase zwischen 1630 und 1830. Zu Beginn wird der Sklavenhandel vor allem von Portugal forciert. Im Laufe des 17. und 18. Jahrhunderts übernehmen die Niederländer, Engländer und Franzosen die Vorherrschaft im Sklavenhandel.<sup>22</sup> WALTER beschreibt den Dreieckshandel in seiner Spätphase bereits als „vielschichtiges und weitverzweigtes Element der Weltwirtschaft“.<sup>23</sup> An diesem System lässt sich festhalten, dass die daraus resultierenden Gewinne überwiegend in europäischer Hand landen. Insgesamt lassen sich schon in dieser Phase ökonomische, ökologische und soziale Veränderungen auf Grund der ersten Auswirkungen von Globalisierungseffekten feststellen.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 167

<sup>23</sup> Walter, R. (2006), S. 167

<sup>24</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 4

### 1.3 Globale Verdichtung (1750-1850)

Diese Periode ist zunächst von der Ausweitung territorialer Ansprüche geprägt. So siedeln sich in Australien die Briten an, die Siedlungsgrenze in den USA wird sukzessive Richtung Westen verschoben und das Gleiche ist zutreffend für die Ausweitung des Russischen Reiches in Richtung Osten.<sup>25</sup>

Weiter lässt sich erkennen, dass lokale Ereignisse überregionale Auswirkungen haben. So hat der Unabhängigkeitskrieg zwischen den USA und Großbritannien Auswirkungen auf Frankreich und Spanien, die Französische Revolution führt zu Sklavenaufständen in der Karibik und die Rezession auf Grund der platzenden Spekulationsblase der South Sea Company an der Londoner Börse führt zu einem globalen Konflikt.<sup>26</sup> Dieses wird im Folgenden als Beispiel erläutert. Im Jahr 1711 gründen mehrere britische Banker die South Sea Company. Der Geschäftszweck des Unternehmens ist nicht der Handel mit Waren mit den Staaten in der Südsee und später der Sklavenhandel, sondern im Wesentlichen die Übernahme von britischen Staatsschulden. Dafür erhält die South Sea Company vom britischem Staat eine Verzinsung von 6 Prozent, ein Handelsmonopol für die spanischen Kolonien in Lateinamerika und vor allem das Recht zur Finanzierung über die Ausgabe von eigenen Aktien. Mehrmals übernimmt das Unternehmen britische Staatsschulden und mehrmals werden Aktien zu immer höheren Werten ausgegeben. Zudem stellt die Direktion hohe Dividendenzahlungen für Investoren in Aussicht, die auf hochprofitablen Geschäften basieren sollen. Daraufhin steigt der Aktienkurs stark an, was schließlich in einem Börsenboom mündet, da sich die Euphorie der Anleger auch auf andere Aktien überträgt. Zudem drängen eine Vielzahl neuer Unternehmen auf den Markt. Dieses führte auch zu Interesse von ausländischen Investoren aus beispielsweise den Niederlanden, der Schweiz oder Frankreich. Viele der neu gelisteten Unternehmen an der Börse sind jedoch unseriös. Auf Klage der South Sea Company verabschiedet die Regierung im Juni 1720 ein Gesetz, wonach börsennotierte Gesellschaften nur noch mit staatlicher Genehmigung und einem bestimmten Geschäftszweck erlaubt sind. Das Gesetz trifft die South Sea Company später selbst. Daraufhin kommt es zu Liquiditätsengpässen, als für verschiedene Aktientranchen der South Sea Company Ratenzahlungen der Anleger fällig werden. Zunehmend sind Anleger verunsichert und ziehen ihr Kapital von der Londoner Börse ab. Das forciert den Liquiditätsengpass. Im September 1720 befindet sich auch die Aktie der South Sea

---

<sup>25</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 4

<sup>26</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 5

Company im Fall, kann sich jedoch zum Ende des Jahres wieder stabilisieren. Dennoch kollabiert bis zu diesem Zeitpunkt der gesamte Markt. Anleger, die den Aktienkauf mit Krediten finanziert haben, bleiben auf ihren Schulden sitzen während gleichzeitig eine Vielzahl von Unternehmen zahlungsunfähig werden. Das Platzen der Spekulationsblase führt zur Rezession und schließlich militärischen Auseinandersetzungen.<sup>27 28</sup>

Des Weiteren wird diese Phase durch technische Innovationen, wie die Entwicklung von Dampfschiffen und Eisenbahn geprägt, die sowohl militärisch als auch kommerziell genutzt werden. Zuvor ist ein schwerfälligeres Transportwesen festzustellen. 1785 sind beispielsweise in Preußen noch keine befestigten Landstraßen angelegt, was eine Einschränkung für das Transportwesen zur Folge hat. Daraus resultiert, dass der Anteil der Frachtkosten gemessen an dem Frachtwert hoch ist. Die technischen Revolutionen schaffen Abhilfe. Allein das europäische Eisenbahnnetz wird im Zeitraum von 1840 bis 1850 um 700 Prozent auf 23.505 Kilometer ausgebaut.<sup>29</sup>

Zudem setzt Großbritannien zum Teil auch mit militärischen Mitteln eine Freihandelsdoktrin durch. Da in den besetzten Territorien gezielt jegliche Ansätze von Industrialisierung zerstört werden, sind diese auf Importe angewiesen. Somit profitiert Großbritannien durch seine Dominanz des Exports und erhebliche Kapitalmittel fließen nach Großbritannien. Durch den Export von Opium gelingt Großbritannien ein verstärkter Zugang zum chinesischen Markt. Der Opiumkonsum steigt bis in die 1830er Jahre sukzessive an. Bereits im 17. Jahrhundert führen chinesische Kaufleute ein Opium - Tabak - Gemisch aus Südostasien ein. Mit zunehmendem Opiumgehalt steigt in China die Anzahl an Abhängigen. Ein Opiumverbot von 1729 bleibt erfolglos. Daraus resultiert ein erheblicher Abfluss liquider Mittel aus China. Der zunehmende illegale Schmuggel an Opium nach China, insbesondere durch Großbritannien, verleitet schließlich chinesische Beamte, sich für eine Legalisierung des Opiums auszusprechen. Der Kaiser hält jedoch am Verbot fest. Der Versuch Chinas zur Beschränkung der Opiumimporte führt schließlich zu den Opiumkriegen von 1839 – 1842 beziehungsweise 1858 – 1860, da Großbritannien eine Öffnung Chinas für den Welthandel und für Missionare forcieren will. Durch die bereits erwähnten technologischen Innovationen geht Großbritannien als Sieger aus den Kriegen hervor.<sup>30</sup> Insgesamt kann festgehalten

---

<sup>27</sup> Vgl. Papon, K. (2008), Web

<sup>28</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 5

<sup>29</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 184

<sup>30</sup> Vgl. Dabringhaus, S. (2006), S. 56 ff.

werden, dass sich Prozesse verdichteter globaler Interaktion in Verbindung mit einer zunehmenden europäischen Hegemonie erkennen lassen.<sup>31</sup>

#### 1.4 Die erste Globalisierung (1850-1914)

Dieser Zeitraum wird oftmals als erste richtige Globalisierung bezeichnet. Dieses ist darin begründet, dass viele Parallelen zu heutigen Prozessen festzustellen sind. Während dieses Zeitraumes bleibt Großbritannien das Zentrum der Weltwirtschaft und wickelt ein Viertel bis zu einem Drittel des internationalen Handels ab und damit mehr als doppelt soviel wie der nächste Konkurrent.<sup>32</sup> Insgesamt beschleunigt sich die globale Interaktion weiter. Dies lässt sich vor allem auf weitere technische Entwicklungen zurückführen. So wird der Aufbau von Eisenbahnnetzen forciert, wodurch ein schneller Transport von Rohstoffen zu Knotenpunkten wie Häfen gewährleistet wird. Zudem kann der Transport über den Seeweg neben der Weiterentwicklung der Dampfschiffe durch den Bau des Suezkanals 1869 und des Panamakanals 1914 beschleunigt werden und führt zu einer weiteren Senkung von Frachtkosten. Die zeitlichen und finanziellen Einsparungen liegen durchweg im zweistelligen Bereich. Beispielsweise verkürzt sich die Transportzeit von New York nach San Francisco mit der Nutzung des Panamakanals um 60 Prozent gegenüber der traditionellen Linie über die Magellanstraße.<sup>33</sup> Dieses führt zu einer Kostenreduzierung, durch die Produkte günstiger angeboten werden können.<sup>34</sup> Die Kommunikation wird durch die Entwicklung der Telegraphie grundlegend geändert und durch zahlreiche Gründungen von Tageszeitungen und Aufbau von Nachrichtenagenturen wie Reuters werden Informationen zunehmend verbreitet.<sup>35</sup> Unter den neu entwickelten Technologien trägt die Telegraphie entscheidend zum Globalisierungseffekt bei. Bereits 1839 reicht Samuel Morses sein erstes Patent ein und 1866 wird aufbauend auf dieser Technologie, das erste funktionierende Transatlantikkabel in Betrieb genommen. Die Telegraphie ermöglicht einen schnellen Informationsaustausch.<sup>36</sup>

Bezogen auf den Handel ist während dieser Phase die Einführung internationaler Standards von großer Bedeutung. So werden weitestgehend Maßeinheiten angeglichen und die 1884 begonne-

---

<sup>31</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 7

<sup>32</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 191

<sup>33</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 195

<sup>34</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 52 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 9

<sup>36</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 55



ne Einführung der auf den Nullmedian basierenden Weltzeit durchgesetzt. Einflussreich ist zudem die weitreichende Festlegung auf den Goldstandard Großbritanniens, der die Währungs-kompatibilität gewährleisten soll und somit den Kapitaltransfer erleichtert. Nach großen Gold-funden in Nordamerika, Lateinamerika und Australien führt die Erhöhung der Goldmenge zur Durchsetzung des Währungsregimes. Um 1880 binden die zu der Zeit führenden Handelsnatio-nen Großbritannien, die Vereinigten Staaten, Deutschland und Japan ihre Landeswährungen zu einem fixen Kurs an das Gold. Neben dem erleichterten Kapitaltransfer werden außerdem indi-rekt die Auslandsinvestitionen gefördert.<sup>37 38</sup>

Weiter haben internationale politische Regulierungen Einfluss auf den weiteren Globalisierungs-prozess. Weitestgehend fördern diese den internationalen Handel. Jedoch werden auch verein-zelt protektionistische Maßnahmen eingeführt. Diese stehen meistens mit dem Schutz des Agrar-sektors in Verbindung. Auch entwickelt sich Europa zum wissenschaftlichen Zentrum, in dem un-ter anderem Adam Smith, Karl Marx und Max Weber ihre Theorien erarbeiten. Zudem werden die Kolonien zunehmend als Absatzmärkte und nicht nur als Rohstofflieferanten erkannt. Dies führt zu einer Umorientierung innerhalb der Kolonien. An Stelle der ausschließlichen Ausnutzung der Einheimischen tritt zunehmend eine Zusammenarbeit. Außerdem ist eine Einführung der Ar-beitsteilung festzustellen. So werden in den Kolonien insbesondere aus Kostengründen häufig Halbfertigwaren hergestellt, die in Europa zu Fertigwaren zusammengefügt werden.<sup>39</sup>

Als Indikator enger globaler Zusammenhänge können die weltweit auftretenden Konjunkturbe-wegungen aufgeführt werden, wie beispielsweise die „Große Depression“ 1873. Diese führt zu weltweit fallenden Güterpreisen. Im Folgenden führt eine erhöhte Nachfrage 1896 auf allen Kon-tinenten zur ersten globalen Hochkonjunktur.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Farmer, K., Vlk, T. (2008), S. 146

<sup>38</sup> Vgl. Walter, R. (2006), S. 195

<sup>39</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 10

<sup>40</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, P. (2003), S. 63

## 1.5 Das Ende der ersten Globalisierung (1914 – 1945)

Die Zeit von 1850 bis 1914 ist durch eine Zunahme der Globalisierungsgeschwindigkeit und des weltweiten Wirtschaftswachstums gekennzeichnet. Angetrieben ist diese Entwicklung vom Verlangen nach ökonomischem Profit und politischer Macht.

Bezieht man den Begriff Globalisierung isoliert auf die Weltwirtschaft, so kann man von 1914 bis 1945 eine Tendenz zur „Deglobalisierung“ feststellen.<sup>41</sup>

Es gilt zu beachten, dass die Weltwirtschaft nur einen Teilbereich der Globalisierung darstellt.

Das Wachstum der Weltwirtschaft kühlt im Zeitraum von 1914 bis 1945 deutlich ab. Die nachfolgende Abbildung zeigt die durchschnittlichen Wachstumsraten der Länder Deutschland, England, Frankreich und USA von 1913 bis 1950.

Länder	Durchschnittliche Wachstumsrate
Deutschland	1,3 %
England	1,3 %
Frankreich	1,1 %
USA	2,8 %

Abbildung 2: Durchschnittliche Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts 1913 – 1950

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maddison, A. (1987), S. 650)

Der Grund für dieses geringe Wachstum sind in erster Linie die Auswirkungen des Ersten Weltkrieges. Der Krieg zerreißt das bis dahin dichte Netz der internationalen Wirtschaftsbeziehungen und die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung.<sup>42</sup>

Der Erste Weltkrieg findet in den Jahren 1914 bis 1918 statt. Wesentlichen Einfluss auf das Kriegsgeschehen haben dabei die globalen Ressourcen. Neben dem Einsatz materieller Ressourcen zeigt sich aber auch die weltweite Verflechtung in Bezug auf menschliche Ressourcen. Fast eine halbe Million afrikanischer Soldaten aus den Kolonien kämpfen in der französischen Armee.<sup>43</sup>

Während in Europa der Krieg tobt, entstehen in den europäischen Kolonien Lateinamerika und Asien neue Industrien, um die fehlenden europäischen Exporte auszugleichen.<sup>44</sup>

Für die europäische Montan- und Textilindustrie verschärft sich der Druck aufgrund der Konkur-

<sup>41</sup> Vgl. Fäßler P. E. (2011), S. 237

<sup>42</sup> Vgl. Niemann, H. – W.(2009), S. 99

<sup>43</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 11

<sup>44</sup> Vgl. Niemann, H. – W.(2009), S. 99

renz aus den USA, Südamerika, Japan, Australien, Indien und Südafrika. Insbesondere die USA und Japan übernehmen Märkte, die vorher fest in europäischer Hand waren.<sup>45</sup>

Durch die Überschüsse in der Handelsbilanz können die USA während der Kriegsjahre Auslandsschulden tilgen und den Krieg der Entente mit zehn Milliarden Dollar finanzieren. Die USA wandeln sich von einem Schuldnerland zu einem Gläubigerland, das die Hälfte der weltweiten Goldbestände besitzt.<sup>46</sup>

Nach dem Ende des Ersten Weltkrieges wird der europäische Wiederaufbau wesentlich von den USA finanziert. Neben Kapital exportieren die USA industrielle Güter und Agrargüter. Importe werden durch hohe Zölle gering gehalten. Waren die USA bereits vor 1914 der größte industrielle Produzent, werden sie nach dem Ersten Weltkrieg zum Zentrum der Weltwirtschaft.<sup>47</sup>

Da die europäischen Staaten ihre hohen Verbindlichkeiten aus dem Krieg und Wiederaufbau nicht durch Exporte in die USA ausgleichen können, wird die europäische Wirtschaft abhängig von amerikanischen Krediten. Diese Abhängigkeit wird als ein Grund für die globale Ausbreitung der Wirtschaftskrise gesehen.<sup>48</sup>

Die Industriestaaten Europas haben lange Zeit von der Globalisierung profitiert und sie vorangerieben. Nun sehen sich die europäischen Staaten in der Pflicht, negative Effekte der Globalisierung durch protektionistische Politik abzuwehren. Zu den negativen Effekten zählen sowohl der Erste Weltkrieg als auch die Spanische Grippe. Diese Form der Influenza verbreitet sich 1918/19 durch die globale Vernetzung auf der ganzen Welt und kostet nach heutigen Schätzungen zwischen 25 und 50 Millionen Menschen das Leben. Weitere negative Effekte werden in der Weltwirtschaftskrise, die zwischen 1928 und 1932 ihren Anfang nimmt und dem Zweiten Weltkrieg gesehen.<sup>49</sup>

Betrachtet man den Begriff Deglobalisierung in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext, verliert er insbesondere in den zwanziger und dreißiger Jahren an Schärfe. Der Ausbau des Kommunikations- und Verkehrswesens trägt dazu bei, die Globalisierung voranzutreiben.<sup>50</sup>

Hier sind zum Beispiel der Aufbau kommerzieller Fluglinien und die Verbreitung des Radios zu nennen.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Niemann, H. – W. (2009), S. 99

<sup>46</sup> Vgl. Niemann, H. – W. (2009), S. 99 - 100

<sup>47</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

<sup>48</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

<sup>49</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 11 - 12

<sup>50</sup> Vgl. Fäßler, P. E. (2011), S. 235

<sup>51</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

Kulturell verbreitet sich von Amerika aus der „American way of life“.<sup>52</sup>

Dieses Lebensgefühl wird insbesondere durch amerikanische Filmproduktionen transportiert.<sup>53</sup>

Zahlreiche Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen entstehen.<sup>54</sup>

So entsteht zum Beispiel im Jahre 1919 der Völkerbund, die erste weltweite politische Dachorganisation.<sup>55</sup>

Ideologisch breitet sich der 1922 in der Sowjetunion entstandene Leninismus aus.<sup>56</sup>

Kontrastierend zu einem sinkenden Wachstum der Weltwirtschaft und einer steigenden Protektionismus vieler Staaten entwickeln sich Globalisierungstendenzen in der Wirtschaft in Form von globalen Kartellen.<sup>57</sup>

Berghoff stellt dazu passend die Hypothese auf, dass es sich hierbei um eine unternehmensorganisatorische Anpassungsstrategie in einem von Protektionismus geprägten Weltmarkt handelt.

Kartelle rücken an die Stelle von Direktinvestitionen.<sup>58</sup>

Abschließend für diese Periode kann festgestellt werden, dass es sowohl Globalisierungs- als auch Deglobalisierungstendenzen gibt.

Wirtschaftlich und politisch findet eine Verschiebung der Machtverhältnisse statt.

Durch den staatlichen Protektionismus bleibt vielen Ländern der Zugang zum Welthandel verwehrt.

Kolonien werden stärker als zuvor beansprucht, da über sie wirtschaftliche Depressionen ausgeglichen werden sollen, was eine zunehmende Verschuldung der Kolonien zur Folge hat.<sup>59</sup>

## 1.7 Die zweite Globalisierung (1945 – 2000)

Da man in der Wirtschaftskrise einen wesentlichen Grund für den Ausbruch des Zweiten Weltkrieges sieht, gibt es schon während des Zweiten Weltkrieges Überlegungen, einer erneuten Weltwirtschaftskrise vorzubeugen.<sup>60</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Fäßler, P. E. (2011), S. 235

<sup>53</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

<sup>54</sup> Vgl. Fäßler, P. E. (2011), S. 235

<sup>55</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

<sup>56</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 12

<sup>57</sup> Vgl. Fäßler, P. E. (2011), S. 235

<sup>58</sup> Vgl. Berghoff, H. (2004), S. 136

<sup>59</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 13

<sup>60</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 13

1944 wird das Bretton-Woods-System entwickelt. Dieses System sieht ein Internationales Währungssystem mit festen Wechselkursen vor. Leitwährung soll der mit Gold hinterlegte US-Dollar werden.<sup>61</sup>

Ziel ist eine reibungslose und von Handelsbarrieren befreite Abwicklung des Welthandels und die Wiederherstellung Europas als wichtiger Handelspartner.<sup>62</sup>

Die für die Organisation, Durchführung und Unterstützung geschaffenen Organe sind die Weltbank und der IWF. Ergänzt wird das Abkommen durch die Havana-Charta, aus der später das GATT hervorgeht.<sup>63</sup>

1973 bricht das System zusammen. Der Grund dafür sind Kapitalexporte, die den Wert der Goldreserven übersteigen und ein niedriger Goldpreis.<sup>64</sup>

1945 wird die UNO mit Sitz in New York gegründet. Neben der Sicherung des Weltfriedens und des Völkerrechts stehen verbindliche Standards für Menschenrechte im Vordergrund.<sup>65</sup>

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wird das europäische Machtvakuum durch die USA und die UdSSR gefüllt. Es beginnt ein militärisches Wettrüsten, in dessen Mittelpunkt die Nuklearwaffen stehen.<sup>66</sup>

Es entwickelt sich ein System der Bipolarität: Demokratie gegen „Diktatur“, Marktwirtschaft gegen Planwirtschaft.<sup>67</sup>

In Europa wird aus Kostengründen bis in die siebziger Jahre hinein ein Großteil der Kolonien in die Unabhängigkeit entlassen. Einigen Ländern gelingt, insbesondere aufgrund ihrer Ressourcen (z.B. Öl), ein Aufholprozess. Vielen Staaten gelingt es jedoch nicht, eine ökonomische Struktur aufzubauen.<sup>68</sup>

1973 löst die durch die OPEC verursachte Ölkrise in den Industriestaaten eine Rezession aus.<sup>69</sup>

In dieser Periode erleben Japan, Südkorea, Taiwan, Hong Kong und Singapur einen Aufstieg. Insbesondere Japan entwickelt sich endgültig zu einer ökonomischen Weltmacht.<sup>70</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Weerth, C., Klein, M., Web.

<sup>62</sup> Vgl. Weerth, C., Klein, M., Web.

<sup>63</sup> Vgl. Weerth, C., Klein, M., Web.

<sup>64</sup> Vgl. Weerth, C., Klein, M., Web.

<sup>65</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 13

<sup>66</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 14

<sup>67</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 14

<sup>68</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 14

<sup>69</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 14

<sup>70</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 14

Als Hinweis für die Zunahme der Geschwindigkeit der Globalisierung können drei Punkte angeführt werden:

1. *Der Zusammenbruch der UdSSR (1991):*

*Dies führt zu einer Öffnung der ehemaligen Sowjetrepubliken in Richtung der Marktwirtschaft.<sup>71</sup>*

2. *Die gestiegene Rolle multinationaler Unternehmen<sup>72</sup>:*

*Die Geschichte multinationaler Unternehmen lässt sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen.<sup>73</sup>*

*Der Hintergrund für die grenzüberschreitende Ausdehnung dieser Unternehmen liegt ursprünglich in der Abschöpfung nationaler Entwicklungsunterschiede.<sup>74</sup>*

*Ein weiteres Motiv ist die Unerlässlichkeit, verstärkt auf lokale Geschmäcker eingehen zu können.<sup>75</sup>*

*Diese Unternehmen kontrollieren große Teile der Infrastruktur, wie zum Beispiel Eisenbahnen oder die Energieversorgung.<sup>76</sup>*

*Laut dem World Investment Report der United Nations von 2002 befinden sich unter den 100 größten ökonomischen Einheiten der Welt 29 multinationale Unternehmen.<sup>77</sup>*

*Im Jahr 2000 liegt die Wertschöpfung des Unternehmens Exxon mit 63 Milliarden USD zwischen der Chiles mit 71 Milliarden USD und Pakistans mit 62 Milliarden USD.<sup>78</sup>*

*Nigeria liegt zwischen DaimlerChrysler und General Electric. Und der Anteil multinationaler Unternehmen am weltweiten Bruttosozialprodukt ist steigend.<sup>79</sup>*

*Die Top 10 der multinationalen Unternehmen machen im Jahr 2000 0,9 Prozent der weltweiten Wertschöpfung aus. Die Top 100 haben einen Anteil von 4,3 Prozent, was einen Anstieg zum Vorjahr von 0,8 Prozent darstellt.<sup>80</sup>*

---

<sup>71</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 15

<sup>72</sup> Mit multinationalen Unternehmen sind sowohl Unternehmen als auch Konzerne gemeint.

<sup>73</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 16

<sup>74</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 16

<sup>75</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 16

<sup>76</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 16

<sup>77</sup> Vgl. United Nations (2002), S. 90

<sup>78</sup> Vgl. United Nations (2002), S. 90

<sup>79</sup> Vgl. United Nations (2002), S. 90

<sup>80</sup> Vgl. United Nations (2002), S. 91

### 3. *Kultur und Technologie:*

*Als Beispiel für die kulturelle Ausprägung der Globalisierung kann in der heutigen Zeit die Dominanz der amerikanischen Massenkultur angeführt werden. Verbreitet über die Medien können solche Massenkulturen zu einer zunehmenden Homogenisierung führen. Die kann aber nicht pauschalisiert werden, wie das nachfolgende historische Beispiel zeigt.<sup>81</sup>*

*Die Britische Herrschaft in den Kolonien ist geprägt von der Dominanz der britischen Kultur. Allerdings ist diese Dominanz regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Spätere Bildungseliten zeigen eine Vermischung der Kulturen.<sup>82</sup>*

*Häufig ist eine heute wahrgenommene Kultur das Produkt eines vorangegangenen Globalisierungsprozesses.<sup>83</sup>*

## 1.7 **Fazit**

Betrachtet man die Globalisierung aus einer historischen Perspektive heraus, ist sie ein diskontinuierlicher, dynamischer Prozess mit disruptiven Ereignissen.

Osterhammel schreibt in seinem Schlusswort zur Geschichte der Globalisierung, dass die Globalisierung den Erfahrungsschatz der Menschheit vor allem um Weltkrisen, Weltkriege und die Möglichkeit plötzlicher oder schleichender Weltvernichtung bereichert hat.<sup>84</sup>

Eine objektive Bewertung der Globalisierung ist nicht wirklich möglich, da allein die Vielzahl von Definitionen durch die verschiedenen Autoren und deren Ansichten geprägt sind.

Übergreifend lässt sich aber eine fortschreitende Komplexität in den Motiven der Globalisierung feststellen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 17

<sup>82</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 17

<sup>83</sup> Vgl. Buchner, T. (2006), S. 17

<sup>84</sup> Vgl. Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007), S. 108



## 2 Definition Globalisierung

### Unternehmensführung in der Globalen Wirtschaft

*Dennis Wegener*

#### 2.1 Executive Summary

In dieser Ausarbeitung sollen die Definitionsansätze der Globalisierung in Abgrenzung zu der Internationalisierung herausgearbeitet werden.

Dafür werden im ersten Schritt eine Auswahl an Definitionsansätzen der Internationalisierung aufgezeigt. Im Anschluss daran werden verschiedene Ansätze der Globalisierung herangezogen. Aufbauend auf den Globalisierungsdefinitionen werden die Voraussetzungen der Globalisierung erarbeitet und die jeweilige Entwicklung erläutert. Darauffolgend werden die Kriterien zur Erfassung der Globalisierung aufgeführt.

Im Folgenden werden dann die sich im Rahmen der Globalisierung geänderten Anforderungen an das Management erarbeitet. Abschließend wird diese Ausarbeitung mit einem kurzen Fazit enden.

#### 2.2 Definition Internationalisierung

Für die Internationalisierung gibt es in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Ansätze, die zwar oftmals einen sehr ähnlichen Inhalt haben, jedoch nicht einheitlich sind.

Nach Germann, Rürup und Setzer ist die Internationalisierung „jegliche grenzüberschreitende Aktivität einer Organisation“.<sup>85</sup> Und für Zentes, Swoboda und Morschett ist sie als weitgehend geographisch verteilte Wertschöpfungskette zu verstehen.<sup>86</sup> Nach Auffassung von Welch und Luostarinen wird Internationalisierung wie folgt definiert: „Internationalization is the process of increasing involvement in international operations across borders.“<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Germann/Rürup/Setzer (1996), S. 20.

<sup>86</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2004), S. 3.

<sup>87</sup> Welch/Luostarinen (1988), S. 36.

Es lässt sich feststellen, dass die genannten Definitionen sehr allgemein gehalten sind, sie sich jedoch alle auf grenzüberschreitende Tätigkeiten beziehen. Diese Tätigkeiten sind jedoch nicht näher definiert und können sich somit sowohl auf die Produktion, als auch auf den Handel oder sonstige Tätigkeiten beziehen. Somit kann man sagen, dass der Begriff Internationalisierung ein sehr allgemeiner Begriff ist, der jegliche grenzüberschreitende Tätigkeit beschreibt.

### 2.3 Definition Globalisierung

Die Globalisierung ist bereits im Studium eine wichtige Thematik in Deutschland geworden. Abbildung 1 zeigt das Ergebnis einer Befragung unter 1.003 deutschen Studenten im Jahr 2007 aus den Bereichen Ingenieur-, Wirtschafts-, Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik, welche gefragt wurden, was ihnen zum Thema Globalisierung einfällt.

Die am häufigsten genannte Antwort war mit 14,7 Prozent der Welthandel, gefolgt von der Vernetzung mit 14,4 Prozent. Diese Antworten zeigen, dass bereits mehr als ein Viertel der Studenten die Kernelemente der Globalisierung bereits im Studium verinnerlicht haben.

Im nächsten Schritt wurde genannt: Die Welt wächst zusammen mit 10,8 Prozent, Arbeiten im Ausland mit 10,1 Prozent und weltweite Konkurrenz mit 9,7 Prozent. Diese drei Antworten machen deutlich, dass den Studenten bereits vor dem Eintritt in das Berufsleben bewusst ist, dass die Bedeutung der weltweiten Wirtschaft zugenommen hat und diese vielseitige Konsequenz auf die Weltwirtschaft, aber auch auf sie selbst, hat.

Jedoch scheint es, dass die Globalisierung kaum Einfluss auf das Studium und den Einstieg in das Berufsleben hat, da nur 0,1 Prozent der Studenten einen erhöhten Wettbewerbsdruck im Studium und 0,6 Prozent einen erhöhten Wettbewerbsdruck im Job genannt haben. Zudem gaben auch nur 0,6 Prozent der Studenten an, dass sie dadurch erwarten bei einem internationalen Unternehmen zu arbeiten.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. o.V. (2013a), Web.

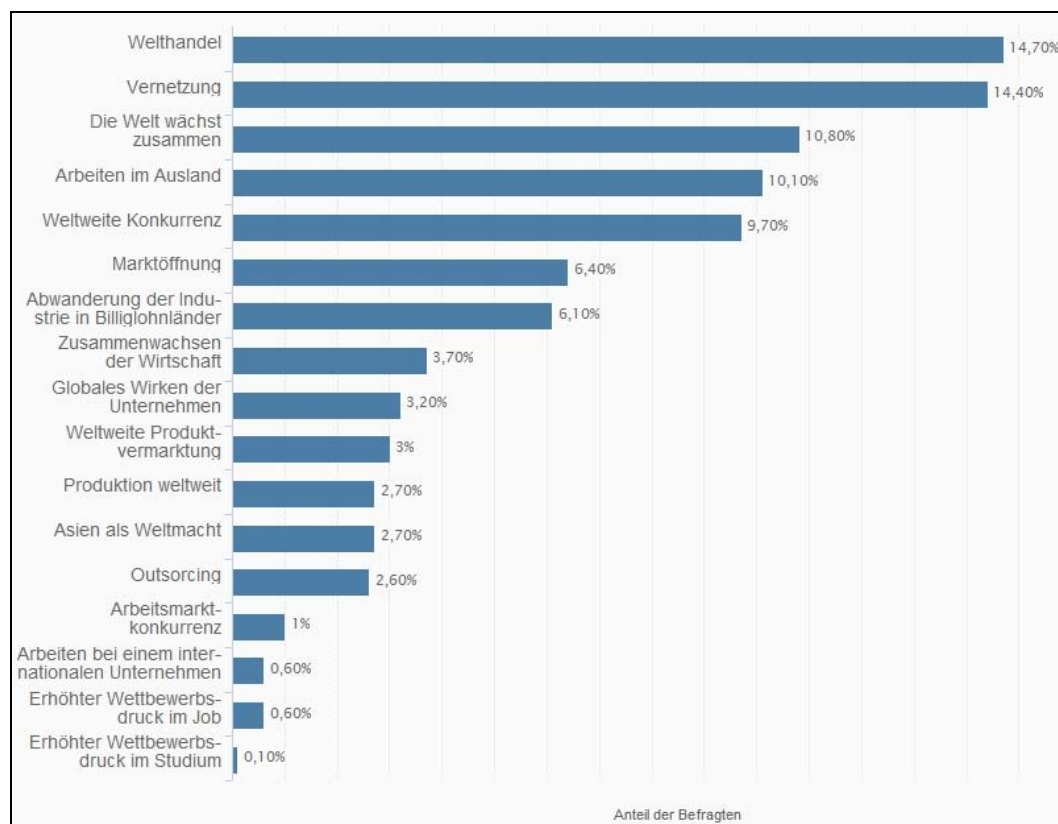


Abbildung 3: Was fällt Ihnen zum Thema Globalisierung ein?  
(Quelle: Vgl. o.V. (2013a), Web.)

Der Begriff Globalisierung wird im Duden als „weltweite Verflechtung in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur u. a.“<sup>89</sup> definiert. Diese Definition bezieht sich auf die globale Verflechtung von verschiedenen Bereichen, wobei aber der Inhalt sehr allgemein gefasst ist. Die Tatsache, dass Globalisierung erstmals im Jahr 2000 im deutschen Rechtschreibduden stand, verdeutlicht, wie neu diese Thematik in Wirklichkeit ist.<sup>90</sup>

In der Literatur und in der Wirtschaft ist generell eine große Vielfalt an verschiedenen Definitionen zu finden, die sich inhaltlich teilweise überschneiden, aber oftmals auch den Fokus auf verschiedene Aspekte legen.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert die Globalisierung wie folgt: „Form der Strategie einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung (globale Unternehmung), bei der Wettbewerbsvorteile weltweit mittels Ausnutzung von Standortvorteilen (internationale Standortpolitik) und Er-

<sup>89</sup> o.V. (2013b), Web.

<sup>90</sup> Vgl. o.V. (2013b), Web.

zielung von Economies of Scale aufgebaut werden sollen.“<sup>91</sup> Bei dieser Definition wird die Globalisierung als ein strategisches Instrument gesehen, die in Bezug zu der weltweiten Produktion von Gütern und die in diesem Zusammenhang stehenden Skaleneffekten und Standortvorteilen steht.

Fuchs und Apfelthaler sehen das Thema wie folgt: „Von wirtschaftlicher Globalisierung sprechen wir, nicht nur weil die Entwicklung, Herstellung, der Verkauf und Konsum von Produkten bzw. einer Dienstleistung über den gesamten Globus verteilt ist und zunehmend mit keiner eindeutigen nationalen Identität mehr verknüpft werden kann, sondern weil die damit verbundenen Prozesse eine vollkommen neue Qualität und Tragweite haben.“<sup>92</sup> Sie nehmen auf alle Bereiche des unternehmerischen Handels Bezug, angefangen bei der Forschung und Entwicklung und endend beim Konsum vom Verbraucher. Des Weiteren machen Fuchs und Apfelthaler deutlich, dass durch die Globalisierung eine neue Dimension der Qualität erreicht wird.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung definiert Globalisierung wie folgt: „The term globalisation is generally used to describe an increasing internationalisation of markets for goods and services, the means of production, financial systems, competition, corporations, technology and industries.“<sup>93</sup> Sie nimmt in ihrer Definition Bezug zu der Produktion von Waren und von Dienstleistungen. Darüber hinaus wird auch auf die Bedeutung von Wettbewerb und Technology Bezug genommen.

Söllner definierte Globalisierung wie folgt: „Globalisierung wird in diesem Sinne verstanden als ein Prozess der Ausweitung der Möglichkeiten der internationalen Arbeitsteilung, der vor allem auf eine Reduktion der Kommunikations- und Transportkosten und auf den Abbau von Handelsbarrieren zurückzuführen ist. Die Globalisierung betrifft damit zwei Bereiche: Sie erweitert die Gestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsaktivitäten, also der Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen einen Wert für den Kunden schaffen will, und sie erweitert und vergrößert die potentiellen Absatzmärkte.“<sup>94</sup> Söllner betrachtet in seiner Definition die Vorteile der weltweiten Arbeitsteilung, die erst durch eine Reduktion der in Verbindung stehenden Kosten ermöglicht wur-

---

<sup>91</sup> o.V. (2013c), Web.

<sup>92</sup> Fuchs/Apfelthaler (2009), S. 8.

<sup>93</sup> o.V. (2003), Web.

<sup>94</sup> Söllner (2008), S. 10.

den. Des Weiteren nimmt er Bezug zu den gegebenen Rahmenbedingungen, die einen größeren Gestaltungsspielraum bei der Produktion ermöglichen und die Möglichkeit eines globalen Absatzmarktes.

Bei der Betrachtung der gegebenen Definitionen ist festzustellen, dass es eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen gibt, die sich zwar, wie bereits gesagt, teilweise inhaltlich überschneiden, jedoch keinen gemeinsamen Schwerpunkt setzen. Es ist jedoch auffällig, dass der Aspekt der Vernetzung teilweise inhaltlich beschrieben wird. Grundsätzlich lässt sich aus den genannten Definitionen erkennen, dass einige sich ausschließlich auf die wirtschaftlichen Aspekte beziehen, während hingegen andere auch die Bereiche Politik und Kultur mit aufgreifen.

## 2.4 Voraussetzungen der Globalisierung

Nach der Definition von Söllner war die Reduktion der relevanten Kosten für den Beginn der Globalisierung eine entscheidende Voraussetzung.

Wie er in seiner Definition ausführt, ist eine wichtige Voraussetzung gewesen, dass sowohl die Kommunikations-, als auch die Transportkosten drastisch gesunken sind.

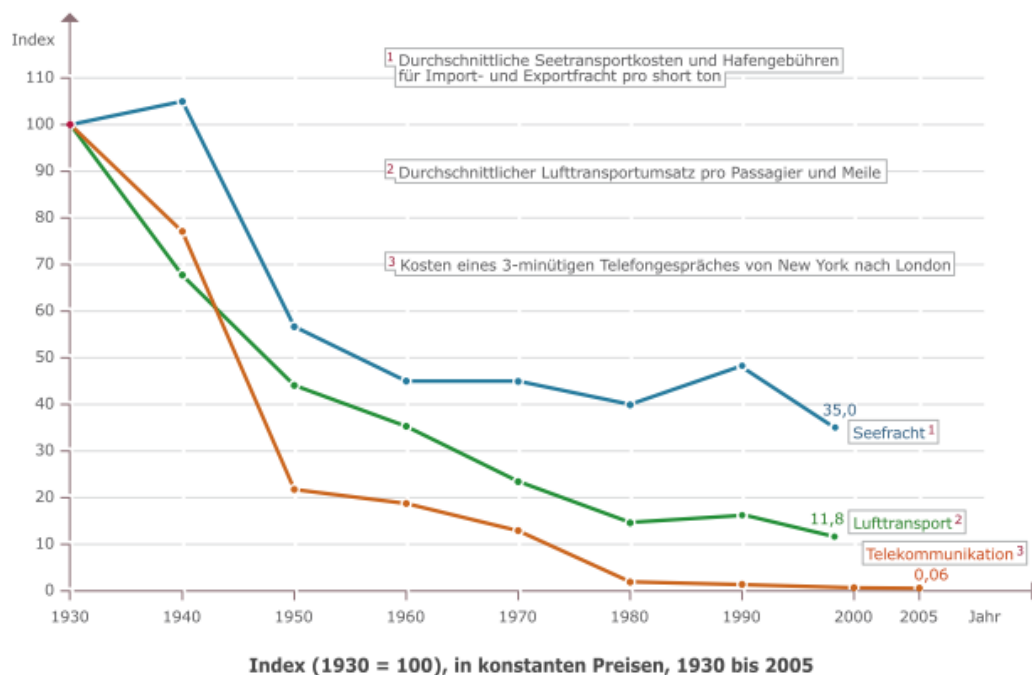


Abbildung 4: Transport- und Kommunikationskosten  
(Quelle: Vgl. o.V. (2010), Web.)

Bei Betrachtung der Abbildung 2 ist deutlich zu erkennen, dass im Jahr 2005 die Kommunikationskosten für ein dreiminütiges Telefongespräche von New York nach London weniger als 1 Prozent im Vergleich zum Jahr 1930 kosteten. Zusätzlich ist zu beachten, dass durch technische Entwicklung, wie zum Beispiel die weltweite Etablierung des Internets und in diesem Zusammenhang auch die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Online-Kommunikation zum Beispiel via Chat, zu einer vereinfachten sowie arbeitszeitunabhängigen Kommunikation geführt hat. Diese Entwicklung ermöglichte einen weltweiten kostengünstigen Informationsaustausch. So kann man sich via Email über den Lieferstatus informieren.

Neben den drastisch gesunkenen Kommunikationskosten sind die gesunkenen Reisekosten eine weitere sehr wichtige Voraussetzung für die Globalisierung. So sind die durchschnittlichen Kosten für Lufttransport um 88,2 Prozent gesunken. Diese Kostenreduktion ermöglicht es, dass zum Beispiel weltweite, persönliche Verhandlungen oder auch Besichtigungen von Produktionsstätten des Lieferanten im Ausland kostengünstiger als im Vergleichsjahr 1930 möglich wurden.

Die Reduktion der Transportkosten für die Import- und Exportfracht ist jedoch als Kernvoraussetzung der Globalisierung zu betrachten. In der Grafik ist ersichtlich, dass die durchschnittlichen Kosten für Seefracht im Jahr 2000 rund 65 Prozent günstiger waren, als im Basisjahr 1930. Es ist dabei aber zu beachten, dass speziell die Transportkosten in Abhängigkeit von den Erdölpreisen sind, da die Containerschiffe mit Schweröl angetrieben werden.<sup>95</sup>

Eine wichtige Voraussetzung für die Reduktion der Transportkosten war der Abbau von Handelsbarrieren. So sind die zahlreichen Handelsabkommen, wie beispielsweise die Schaffung des Europäischen Binnenmarktes im Jahr 1992 durch den Vertrag von Maastricht<sup>96</sup> oder das North American Free Trade Agreement, welches zum 1. Januar 1994 zwischen den USA, Mexico und Kanada in Kraft trat,<sup>97</sup> von großer Bedeutung, da somit nicht jedes Land eigene Einfuhrregeln hatte, sondern diese für einen gesamten Verbund galten.

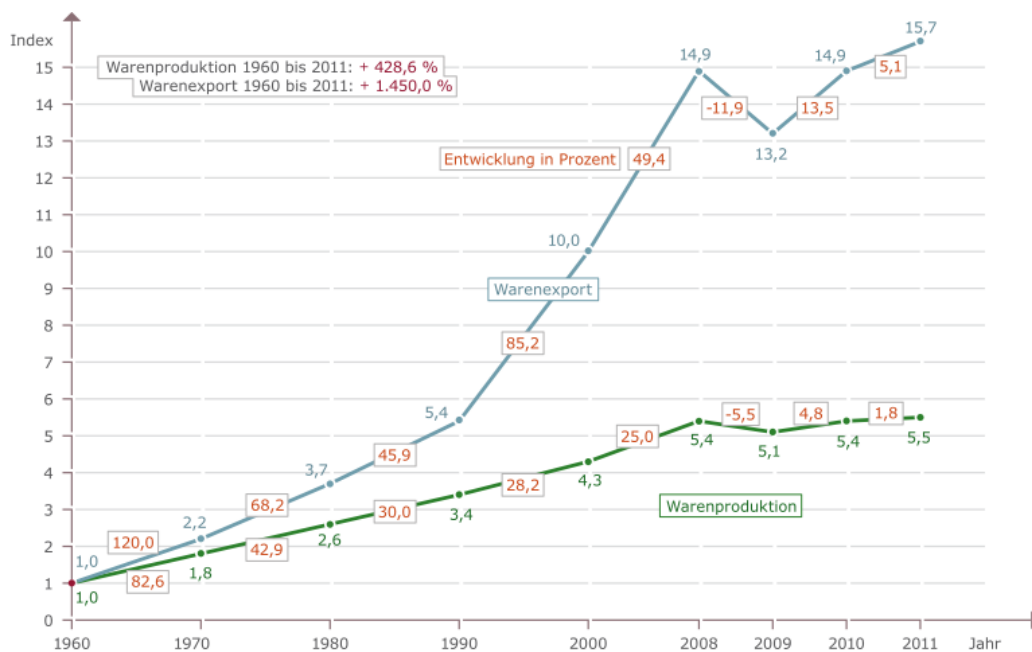
---

<sup>95</sup> Vgl. o.V. (2010), Web.

<sup>96</sup> Vgl. o.V. (2011), S. 6.

<sup>97</sup> Vgl. o.V. (2012), Web.

Wie auf Abbildung 3 zu erkennen ist, ist der grenzüberschreitende Warenhandel seit den 1960er Jahren rasant angestiegen. Lediglich im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 wurde diese starke Entwicklung durch einen Einbruch von 11,9 Prozent unterbrochen. Das Vorkrisenniveau wurde im Jahr 2010 bereits wieder erreicht. Im Jahr 2011 wurde somit ein neuer Höchststand erzielt, der mit einer Steigerung von 1.450 Prozent gegenüber dem Ausgangsjahr 1960 lag. Die größte Zuwachsrate war im Zeitraum von 1990 bis 2000. In dieser Zeit gab es einen Zuwachs des weltweiten Warenexportes von 85,2 Prozent. Im Vergleich dazu lag die Zuwachsrate in den Jahren von 2000 bis 2008 lediglich bei 49,4 Prozent.



**Index (1960 = 1), in konstanten Preisen, Entwicklung in Prozent, weltweit 1960 bis 2011**

Abbildung 5: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels  
(Quelle: Vgl. o.V. (2013d), Web.)

Auch die Warenproduktion hat sich kontinuierlich gesteigert. Es gab jedoch keine außerordentlichen Zuwachsraten, wie beim weltweiten Warenhandel. Auch die weltweite Warenproduktion hat im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 um 5,5 Prozent verloren, welche ebenfalls im Jahr 2010 wieder auf Vorkrisenniveau war. Es ist jedoch zu beachten, dass trotz des enormen weltweiten Warenexportes die weltweite Warenproduktion in den Jahren von 1960 bis 2011 le-



diglich um 428,6 Prozent zugenommen hat. Hieraus lässt sich schließen, dass die Bedeutung, des Warenhandels größer ist, als die Warenproduktion für die Wirtschaft.<sup>98</sup>

## 2.5 Kriterien zur Erfassung des Globalisierungsgrades

Es gibt zwei Indikatoren-Gruppen, die am Häufigsten zum Erfassen des Globalisierungsgrades verwendet werden. Auf der einen Seite handelt es sich um Handelsströme, wie beispielsweise Export-, Import- oder Handelsquoten und auf der anderen Seite die Intensität von Direktinvestitionen.<sup>99</sup>

Bei Betrachtung der Kennzahlen ist auffällig, dass diese nur eine sehr beschränkte Aussagekraft über den Globalisierungsgrad haben, da sie den Globalisierungsprozess nicht beinhalten. Eine Erweiterung der Kriterien erscheint somit für sinnvoll, um den Inhalt der Aussagekraft zu festigen.<sup>100</sup>

Neben den genannten Kennzahlen sollten somit weitere Aspekte betrachtet werden, um über den Grad der Globalisierung zu urteilen. Hier bietet sich im besonderen Maße die aktive Verflechtung der einzelnen Elemente der Wertschöpfungskette an. Also welchen Auslandsanteil die einzelnen Bestandteile der Wertschöpfungskette aufweisen. Dies kann sowohl in Bezug zum Herkunftsland der Rohstoffe, als auch die Vor- und Endprodukte bezogen werden.

Ein weiteres hilfreiches Kriterium ist die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen aktiv ist. Im direkten Zusammenhang damit steht auch die Anzahl an Kooperationen in anderen Ländern. Auch ist es hilfreich, die Anteile der Auslandsaktivitäten mit den jeweiligen Ländern zu ermitteln. Bestehen beispielsweise primär nur Aktivitäten mit einem Land oder verteilen sich diese gleichmäßig auf zahlreiche Länder.<sup>101</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bewertung des Globalisierungsgrads sehr schwierig ist, da es keine einheitlichen Maßstäbe oder Richtwerte gibt. Jedoch ist festzuhalten, dass je aktiver ein Unternehmen in unterschiedlichen Ländern ist, desto größer der Globalisierungsgrad ist.

---

<sup>98</sup> Vgl. o.V. (2013d), Web.

<sup>99</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer (1999), S. 8.

<sup>100</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer (1999), S. 13.

<sup>101</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer (1999), S. 15.

## 2.7 Anforderungen an das Management

Durch die weltweite Vernetzung von Unternehmen werden auch die Anforderungen an das Management komplexer. Es ist ein ganzer Katalog an Ansprüche an das Management der globalen Wirtschaft entstanden.

Der Manager ist ein weltweiter Repräsentant des Unternehmens und muss auch demzufolge ein entsprechendes Auftreten haben. Die Bedeutung von Abschlüssen wird weniger relevant sein. Stattdessen wird eine ansprechende Persönlichkeit eine entscheidende Rolle spielen. Auch die Bedeutung der praktischen Erfahrungen wird steigen. Er benötigt ökonomischen Sachverstand und muss ein sehr gutes Verhandlungsgeschick aufweisen. Zusätzlich sind die Fremdsprachenkenntnisse von großer Bedeutung. Während früher passable Englischkenntnisse als Fremdsprache vollkommen ausgereicht waren, wird neben einem verhandlungssicheren Englisch in Wort und Schrift, eine weitere Fremdsprache auf gleichem Niveau erwartet. Dementsprechend ist auch ein schneller und in der Anzahl vielfältiger Wechsel der Einsatzorte oder Länder erforderlich.

Im direkten Zusammenhang steht damit die interkulturelle Kompetenz, die sehr stark ausgeprägt sein sollte, um sich schnellst möglich auf neuen Anforderungen in dem jeweiligen Einsatzland anpassen zu können und somit einen möglichst positiven Eindruck von sich selbst und somit auch vom Unternehmen zu hinterlassen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass von den Managern im globalen Umfeld ein hohes Maß an Flexibilität, interkultureller Kompetenz und hohem ökonomischen Sachverstand in Verbindung mit einem emphatischen Auftreten verlangt wird.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Marlinghaus (2012), Web.

## 3 Neue Organisationsformen

*Mirjan Markovic*

### 3.1 Einleitung

Die vorliegende Ausarbeitung zum Thema „Neue Organisationsformen“ basiert im Wesentlichen auf den Erkenntnissen des Werkes „Neue Organisationsformen – Ein Führer durch das Begriffspotpurri“ von Bettina Schwarzer und Helmut Krcmar aus dem Jahre 1994.

Im Besonderen soll hier geklärt werden, welche unterschiedlichen Perspektiven einzunehmen sind, wenn man über neue Organisationsformen in der Unternehmenspraxis spricht. Des Weiteren soll diese Arbeit dazu beitragen, den noch immer anhaltenden Begriffswirrwarr aufzulösen, der sich in dieser Thematik häufig ohne genauere Erklärung und Abgrenzung wiederfindet. In diesem Zusammenhang stellt das dritte Kapitel zunächst einen Vorschlag zur Strukturierung der verschiedenen Perspektiven vor. Im anschließenden Kapitel geht es dann um die unterschiedlichen Aspekte, die aus intraorganisatorischer Perspektive behandelt werden. Das fünfte Kapitel greift die verschiedenen Aspekte aus interorganisatorischer Perspektive auf. Abschließend erfolgt ein Ausblick, der zusammenfassend die wesentlichen Aspekte aufgreift und diese zukunftsweisend interpretiert.

### 3.2 IKT & Organisationsformen

Eine grundlegende Veränderung der Organisationsstruktur durch die Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) prophezeiten uns bereits Leavitt und Whisler in ihrer Veröffentlichung „Management in the 1980's“ aus dem Jahre 1958. Jedoch gehen die Auffassungen und Meinungen zahlreicher Autor/innen darüber, inwieweit organisatorische Veränderungen stattfinden werden, weit auseinander, denn auch die bisherigen empirischen Unter-

suchungen trugen nicht zur Klarheit bei, sondern erbrachten eher widersprüchliche Erkenntnisse.<sup>103</sup>

Trotz des Interesses an neuen IKT-ermöglichten Koordinations- und Kooperationsformen lässt sich sagen, dass es an einer wissenschaftlich fundierten Durchdringung des Phänomens mangelt. So existieren weder Theorien noch idealtypische Beschreibungen zu IKT-basierten Organisationsformen. Das hat zur Folge, dass es lediglich zahlreiche Spekulationen über Ansehen und Wesen der neuen Organisationsformen gibt und dass die Situation bislang eher von Verwirrung als von Verständnis gekennzeichnet ist.<sup>104</sup>

Zwei Gründe sind dafür ausschlaggebend: Einerseits reißen Autoren/innen einzelne, ausgewählte Aspekte des komplexen Phänomens aus dem Zusammenhang, um sie nachher nicht mehr in den Gesamtzusammenhang einzubetten, andererseits werden für dieselben Begriffe unterschiedliche Überlegungen und Konzepte beziehungsweise für unterschiedliche Begriffe dieselben Überlegungen oder Konzepte benutzt.<sup>105</sup>

### 3.3 Strukturierung

Bei der Einführung und Gestaltung neuer Kooperations- und Koordinationsformen in und zwischen Unternehmen handelt es sich um eine interdisziplinäre Fragestellung, die sich hauptsächlich mit der

- Managementlehre,
- Organisationslehre
- sowie der Wirtschaftsinformatik beschäftigt.<sup>106</sup>

Dabei geht es in den jeweiligen Disziplinen um unterschiedliche Fragestellungen, die in den Vordergrund rücken. Die Managementlehre beispielsweise beschäftigt sich mit der strategischen Ausrichtung, die durch die neue Organisationsform implementiert werden soll – gleichzeitig sind die Governance-Prinzipien von Interesse. Anders geht die Organisationslehre vor, denn sie fragt nach den neuen Organisationseinheiten und ihren Beziehungen untereinander. In der Wirt-

---

<sup>103</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 2

<sup>104</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 2

<sup>105</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 2

<sup>106</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 3

schaftsinformatik gilt es zu untersuchen, welche und wie die Angebote der Informatik genutzt werden können, um den veränderten betriebswirtschaftlichen Bedarf abzudecken.<sup>107</sup>

Hierbei ist festzuhalten, dass sich zwar die einzelnen Disziplinen in der Regel auf die Betrachtung ihrer eigenen, spezifischen Fragestellungen beziehen, sie jedoch letztlich alle untrennbar miteinander verbunden sind und häufig nur unterschiedliche Perspektiven auf dasselbe Problem projizieren.<sup>108</sup> Um die wesentlichen Gedanken der drei Disziplinen zu erfassen, soll diese grobe Strukturierung der Untersuchungsobjekte in

- strategische Ausrichtung,
- Organisationseinheiten und
- IKT

zugrundegelegt werden. Dabei erfolgt die Betrachtung auf einer inner- und einer zwischenbetrieblichen Ebene. Allerdings sind diese beiden Ebenen in der Realität kaum voneinander zu trennen, da sie häufig miteinander verzahnt sind.<sup>109</sup> Im Folgenden sollen sie dennoch als zwei getrennte Dimensionen zur Strukturierung herangezogen und betrachtet werden:

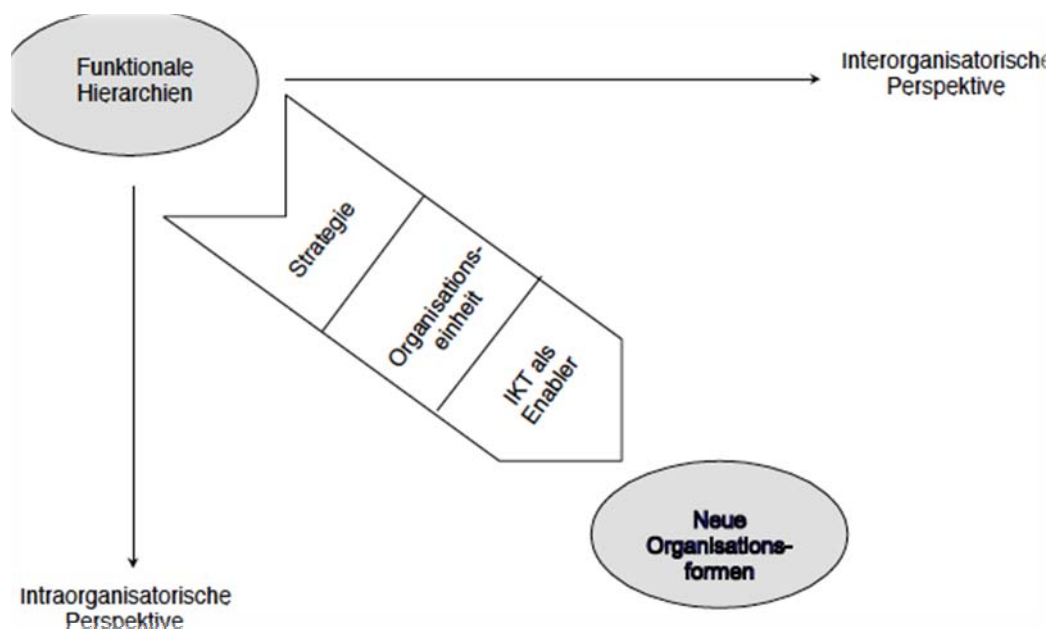


Abbildung 6: Ansatz zur Strukturierung

(Quelle: Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 3)

<sup>107</sup> Vgl. Mertens, P. (1994), S. 172

<sup>108</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 3

<sup>109</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 3

Im Folgenden geht es um die Betrachtung der intraorganisatorischen Veränderungen. Dazu werden zunächst die Begriffe vorgestellt und in Zusammenhang gebracht. Das sich anschließende Kapitel thematisiert die Betrachtungen auf interorganisatorischer Ebene, sodass das fünfte Kapitel beide Ebenen zusammenführt und die Begriffe des virtuellen Unternehmens und der Netzwerkorganisation klärt.

### 3.4 Intraorganisatorische Perspektive

Einleitend lässt sich hier analysieren, dass in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen ein Prozess des Umdenkens stattgefunden hat. Aufgrund der mangelnden Flexibilität sowie ungenügenden Reaktionsfähigkeit der klassischen Funktionalorganisation waren sie den Anforderungen der sich dynamisch verändernden Umwelt nicht mehr gewachsen.<sup>110</sup> Viele Unternehmen haben sich zielgerichtet den Gedanken der Prozessorientierung und des Business Process Reengineering gewidmet, um den drei Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität gerecht werden zu können. Diese strategische Neuausrichtung der Unternehmen hat zu grundlegenden Veränderungen in der Organisation der Arbeit geführt, die sich als horizontale Organisation oder prozessorientierte Organisation definieren lässt.<sup>111112</sup> Sie steht im Gegensatz zu der traditionellen, vertikalen Funktionalbetrachtung.

Weiter lässt sich sagen, dass in der Vergangenheit Prozessen und ihrer gezielten Gestaltung insgesamt nur wenig Beachtung geschenkt wurde.<sup>113</sup> Verbesserungs- sowie Optimierungsbemühungen basierten im Wesentlichen auf den Prinzipien des Taylorismus, also auf der Fokussierung der Einzelleistung. Dies führte dazu, dass zwar abteilungsbezogen optimiert wurde, jedoch konnte so kein Gesamtoptimum erreicht werden.<sup>114</sup>

Die gezielte Gestaltung der Aufgabenverteilung bei horizontalen Organisationen erfolgt entlang der abteilungs- und länderübergreifenden Geschäftsprozesse, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. In diesem Zusammenhang kommt der Gestaltung der verschiedenen Schnittstellen-Aktivitäten sowie der integrativen Gesamtsicht eine besondere Bedeutung zu. Sie nimmt Subop-

---

<sup>110</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 4

<sup>111</sup> Vgl. Byrne, J.A. (1993), S. 44-49

<sup>112</sup> Vgl. Pepper, J. (1992), S. 32 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Brache, A.P., Rummler, G.A. (1990), S. 44

<sup>114</sup> Vgl. Warnecke, H. (1993), S. 65

tima in einzelnen Prozessschritten in Kauf, wenn eine Optimierung des Gesamtprozesses erzielt wird.<sup>115</sup>

Mit Blick auf die Prozessorientierung der Unternehmen werden im Wesentlichen zwei Trends diskutiert:

- Teamorganisation
- Verflachung der Hierarchie.

Die Teamorganisation widmet sich dem Streben nach einer verbesserten Koordination der Leistungsträger und resultiert aus der Betrachtung der Unternehmen als Ansammlung ungebundener, unabhängiger Aktivitäten. Hierbei spielen die hohen Erwartungen an den teambasierten Ansatz mit Blick auf die high performance business teams eine große Rolle. In der Zukunft steht das Team als Leistungseinheit und als Baustein des Unternehmens im Vordergrund und nicht mehr der einzelne Mitarbeiter.<sup>116</sup>

Doch der Gedanke der Teamarbeit ist an dieser Stelle nicht neu. Was in der heutigen Zeit noch hinzukommt, ist die Computerunterstützung für Teams. In diesem Zusammenhang werden Begriffe wie Computer Aided Team oder Workgroup Computing benutzt, um die Anwendung einer gemeinschaftlich nutzbaren computerbasierten Umgebung, die die Teams bei einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung unterstützt, zu verdeutlichen. Mit dem Terminus Groupware bezeichnet man die Computerunterstützung durch die Nutzung spezieller Hard- und Software.<sup>117</sup> Während der Fokus des Workgroup Computing auf den Kooperationsbeziehungen und der Gruppe liegt, meint das Workflow Computing arbeitsteilige Prozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation.<sup>118</sup>

Der zweite Trend, nämlich die Verflachung der Hierarchie, entsteht durch Ausdünnung des mittleren Managements. Als maßgebliche Ursache dafür wurde der Einsatz von IKT gesehen, welche die Informationsfunktion des mittleren Managements übernehmen. Einerseits können hier beispielsweise Expertensysteme elektronische Nachrichten filtern und damit die Selektionsfunktion

---

<sup>115</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994)

<sup>116</sup> Vgl. Drucker, P. (1988), S. 45 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Lewe, H., Krcmar, H. (1993), S. 2

<sup>118</sup> Vgl. Hasenkamp, U. (1994), CSCW



des mittleren Managements einnehmen. Andererseits können Executive Information Systems, EIS, als Kontroll-Mittel eingesetzt werden und so größere Führungsspannen ermöglichen.<sup>119</sup>

Sowohl für die Unterstützung teambasierter Organisationsformen als auch für die Verflachung der Hierarchie sind Datenbanken (als Informationsaustausch-Medium) von großer Bedeutung, da die Mitarbeiter auf diese zugreifen können, wenn sie beispielsweise auf Informationssuche gehen. Mitarbeiter lernen, sich selbstständig mit Informationen zu versorgen und das im Unternehmen vorhandene Wissen auszuschöpfen. Außerdem erleichtern Informations- und Kontrollsysteme die Koordination im Unternehmen und bieten gleichzeitig einen verbesserten Überblick über die Aktivitäten.<sup>120</sup>

Die oben aufgeführten potentiellen organisatorischen Veränderungen setzen ein Umdenken der Mitarbeiter voraus, denn die traditionellen Grenzen der Hierarchie, Geographie sowie Funktionsbereiche innerhalb der Unternehmen werden aufgelöst. Hier spielt der Begriff der grenzenlosen Organisation mit hinein.<sup>121</sup>

Nachdem es bis jetzt um mögliche Charakteristika neuer Organisationsformen ging, werden im Folgenden verschiedene Organisationstypen vorgestellt.

Die **Infinitely Flat Organization** spielt in ein Unternehmen hinein, das aus einer Vielzahl von dezentralen operativen Einheiten besteht. Diese werden durch ein computergesteuertes Informationssystem in der Zentrale zusammengeführt, sind jedoch nicht untereinander verbunden.<sup>122</sup> Ausgeklügelte Informationssysteme übernehmen dabei Koordination und Kontrolle der Aufgabenerfüllung, sodass das mittlere Management entfallen kann. Die dezentralen operativen Einheiten wenden sich zur Unterstützung der eigenen Aufgabenerfüllung an die Zentrale; dabei geht es weniger darum, Anweisungen zu erhalten. Man kann also festhalten, dass die Zentrale hierbei die Rolle eines Kommunikationskoordinators und einer Anfragestelle für schwierige oder unübliche Fälle einnimmt. So ist es beispielsweise Fed Ex möglich, ihre 21.000 Fahrzeuge in den USA zu koordinieren und täglich rund 720.000 „on call stops“ zu machen. Notfälle und Ausnahmesituationen werden von der Zentrale aus koordiniert.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Nunamaker, J.F., George, J.F., Valacich, J.S. (1989), S. 13

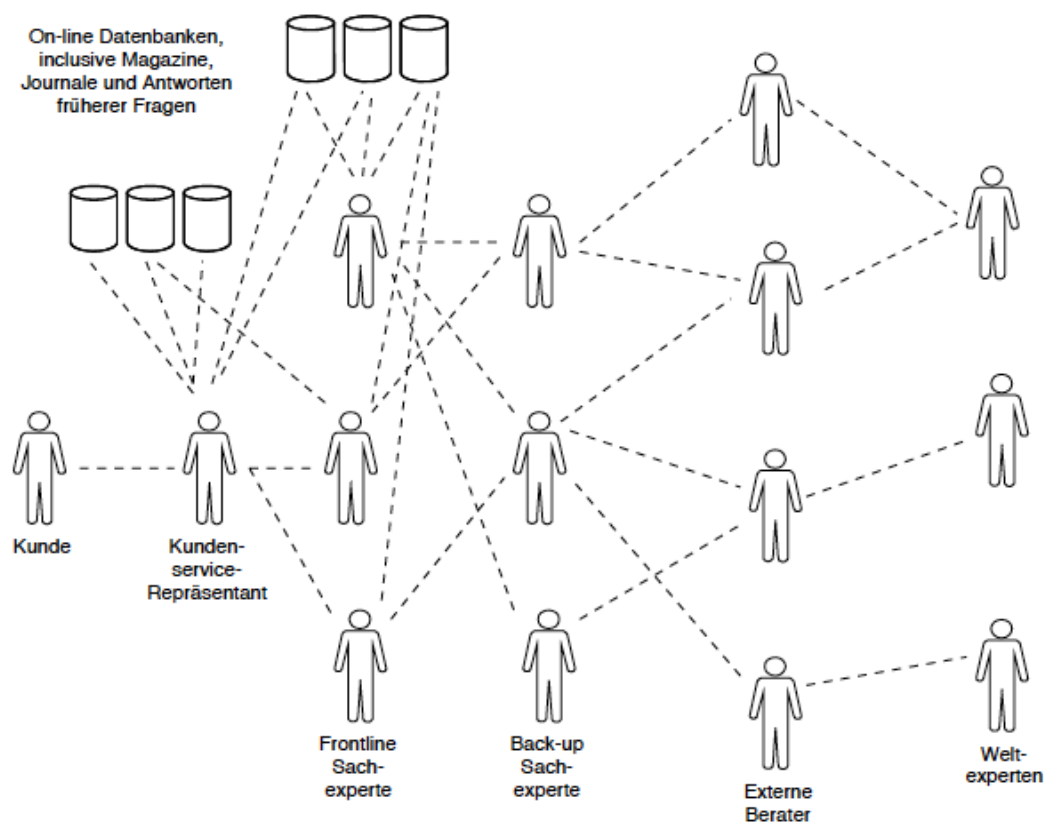
<sup>120</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 6

<sup>121</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 6

<sup>122</sup> Vgl. Quinn, J.B. (1992), S. 113 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 7

**Die Spider's Web Organization** erlaubt im Gegensatz zu der Infinitely Flat Organization auch eine Kommunikation der dezentralen Stellen untereinander. Diese bestehen aus internen, selbststeuernden Teams, die nicht durch eine formale Hierarchie gesteuert werden. Sollte es eine Zentrale geben, so sammelt diese Informationen und leitet sie weiter – die Zentrale selbst stellt jedoch keine Informationen bereit.<sup>124</sup> Ein computerbasiertes Informationsnetzwerk, das mit allen Einheiten verbunden ist, stellt sicher, dass das Know-How in allen Teilen des Unternehmens verfügbar ist. Dabei kann das Netzwerk auch über die Unternehmensgrenzen hinausreichen und beispielsweise externe Berater umfassen.<sup>125</sup> Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das sogenannte Answer Network, das die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bei der Suche und Bereitstellung von Informationen umfasst:



Ab-

bildung 7: Answer Network.

Quelle: Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 8

<sup>124</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 7

<sup>125</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 7

Eine neue Organisationsform, die besonders bei Serviceunternehmen Beachtung findet, ist die **Inverted Organization**.<sup>126</sup> Diese Bezeichnung soll verdeutlichen, dass die hierarchische Pyramide auf ihrer Spitze steht, gekennzeichnet durch das Top Management. Die Oberseite hingegen zeigt die breite Front der Kontaktpersonen. In diesem Sinne sollen sämtliche Mitarbeiter den Kundenkontaktpersonen zuarbeiten und sie unterstützen:



Abbildung 8: Abbildung 3: Inverted Organization

Quelle: Eigene Darstellung

Allen Bradley führte eine weitere, bislang ungewöhnliche Form der Organisation ein, nämlich die **Konzentrische Organisation**. Hier sollte gezeigt werden, dass keine klassischen Abteilungsgrenzen mehr existieren, sondern vielmehr übergreifende Teams gefragt sind. Des Weiteren geht es bei der konzentrischen Organisation darum, dass Unternehmen ihren Fokus auf die Kernkompetenzen und Kundenwünsche ausrichten. Dabei spielen die IKT für das System eine wichtige Rolle.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Eccles, R.G., Nohria, N. (1992), S. 130

<sup>127</sup> Vgl. Eccles, R.G., Nohria, N. (1992), S. 131 ff.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die oben beschriebene Organisationsform „Konzentrische Organisation“:

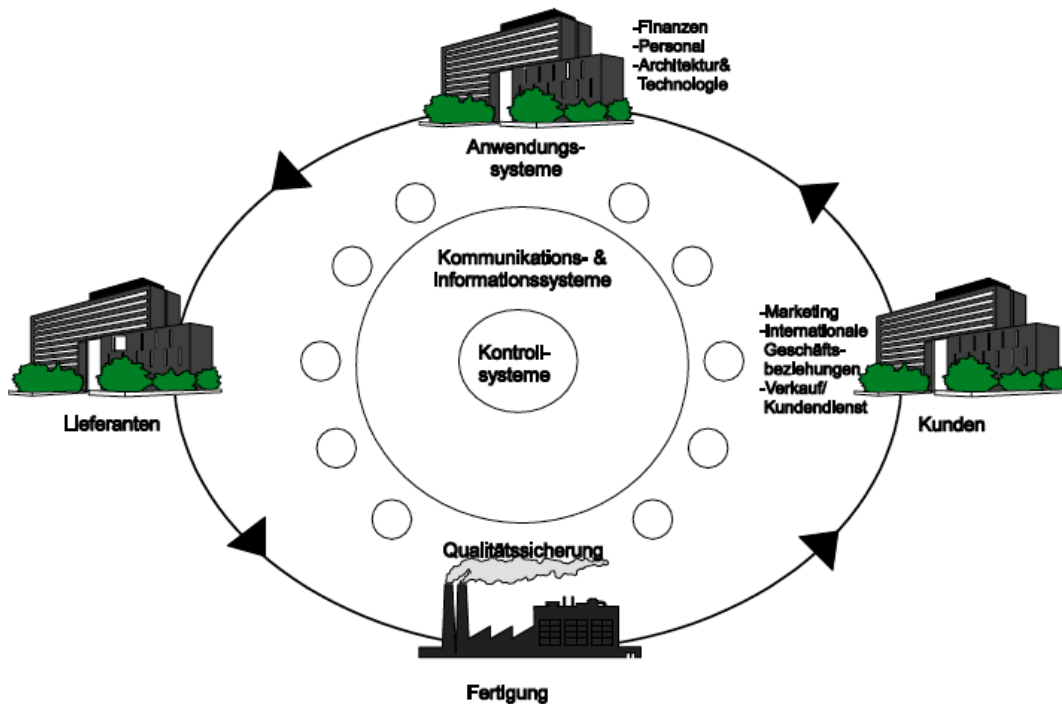


Abbildung 9: Abbildung 4: Konzentrische Organisation.

Quelle: Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 9

### 3.5 Interorganisatorische Perspektive

Über Jahrzehnte hinweg konnten die vertikal integrierten Unternehmen die Vorteile ihrer Größe und Stärke gegenüber ihren Mitstreitern erfolgreich ausspielen. Seit einigen Jahren findet jedoch in der Unternehmenswelt ein Umbruch statt, der einerseits durch eine Fokussierung auf Kooperationen und andererseits durch eine gleichzeitige Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Partner gekennzeichnet ist. Diese neue, strategische Ausrichtung vieler Unternehmen bringt die Macht der traditionellen, großen Unternehmen ins Wanken. Das bedeutet, dass es nicht mehr allein um die harte Konkurrenz geht, sondern vielmehr um die Kooperation mit Marktteilnehmern und sogar Wettbewerbern.<sup>128</sup>

<sup>128</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 10

In diesem Zusammenhang spricht man vom Begriff der Wertschöpfungspartnerschaften oder auch Value-Added-Partnership, die auf den Überlegungen Porters zur Wertschöpfungskette basieren. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, eine Kombination der Vorteile großer und kleiner Unternehmen herzustellen.<sup>129</sup> Durch die Funktionsausgliederung könnten sich vertikal integrierte, diversifizierte Einzelunternehmen vollständig in Netzwerke auflösen. Hierbei würde eine Unternehmung bestehen bleiben, die ihre Produktion von Subkontrakt-Unternehmen durchführen und den eigenen Vertrieb über eigenständige Absatzmittler erledigen lässt. Diese sogenannte „Broker“-Funktion findet man im deutschsprachigen Literaturraum unter dem Namen Schaltbrettunternehmung.<sup>130</sup> Abbildung 5 skizziert beispielhaft das Broker-Netzwerk mit seinen Mitspielern:

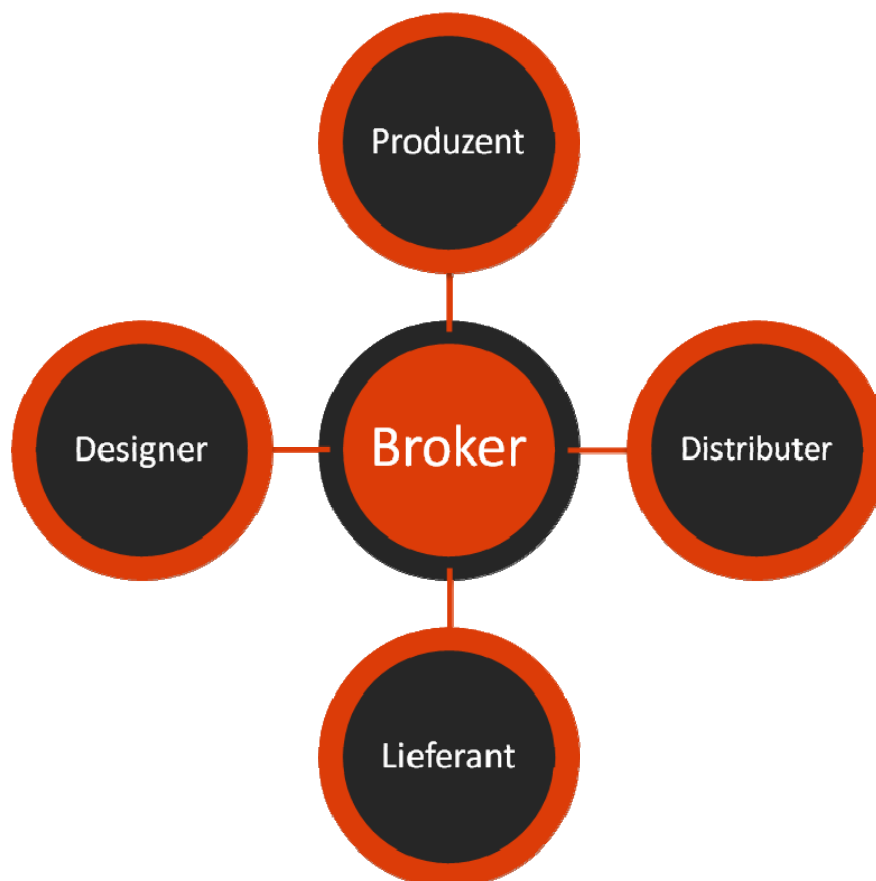


Abbildung 10: Broker/ Dynamisches Netzwerk

Quelle: Eigene Darstellung, i. A. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994, S. 11)

<sup>129</sup> Vgl. Johnston, R., Lawrence, P.R., (1988), S. 99

<sup>130</sup> Vgl. Sydow, J., (1993), S. 3

Bei der Broker-Funktion, auch unter dem Begriff „Dynamisches Netzwerk“ bekannt, treten die Broker als Verbindungsglieder zwischen den verschiedenen Organisationen auf. Durch Verhandlungen und Preise erfolgt die Koordination. Wesentliche Voraussetzung für die Implementierung dieser Netzwerke ist ein umfangreiches Informationssystem, auf das alle Beteiligten zugreifen und es somit nutzen können.<sup>131</sup>

Um die Vorteile und Wichtigkeit der IKT für Unternehmen zu unterstreichen, so lässt sich analysieren, dass bereits in den 1980er Jahren sogenannte interorganisationale Systeme, kurz IOS, in der Literatur auf hohe Aufmerksamkeit stießen. In diesem Zusammenhang wurden Begriffe wie elektronische Integration oder auch Information Partnerships bekannt. In den letzten Jahren tauchte immer stärker der Begriff Electronic Data Interchange (EDI) auf, der den Austausch standardisierter, elektronischer Daten meint. Für die netzwerkartige Zusammenarbeit von Unternehmen sorgen (über EDI hinaus) föderative Informationssysteme, die in erster Linie die notwendige Kommunikation sowie Koordination leiten. Das bedeutet, dass hierbei mehrere Entscheidungszentren mit einfließen, um an der Gestaltung und der Realisierung der Systeme mitzuwirken.<sup>132</sup>

Im Folgenden werden wieder mögliche Unternehmenstypen beschrieben. Ein sogenanntes „Kleeblatt-Unternehmen“<sup>133</sup> ist in einer Kleeblattstruktur angeordnet und unterscheidet drei „Blätter“:

- *Zentrale Gruppe*: Hochqualifizierte Manager sowie Mitarbeiter, die die Kernkompetenzen des Unternehmens ausmachen
- *Externe Gruppe*: Einzelpersonen oder Unternehmen, die sich Spezialaufgaben widmen
- *Teilzeit- & Leiharbeiter*: Diese gleichen Beschäftigungs-Schwankungen im Unternehmen aus.<sup>134</sup>

Mit dem Unterschied eines deutlich stärkeren Fokus auf Information und Wissen sieht Quinn eine ähnliche Entwicklung voraus – das Unternehmen von morgen als eine Art „Intelligent Enterprise“. Hierbei geht es zum einen um das Managen von Information und Wissen, um Kundenbe-

---

<sup>131</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 11

<sup>132</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 12

<sup>133</sup> Vgl. Handy, C. (1990)

<sup>134</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 12

dürfnissen gerecht zu werden. Zum anderen geht es um den Aufbau von unternehmensinternen oder -externen Kompetenzzentren, die als Grundlage eine fortgeschrittene IKT besitzen.<sup>135</sup>

### 3.7 Ausblick

Eines der bekanntesten Schlagwörter, das im Zusammenhang mit neuen Organisationsformen vorkommt, heißt „virtuelle Unternehmen“. Bislang werden dieser Begriff sowie das Wesen virtueller Unternehmen noch recht unklar und schwammig definiert. In der Literaturwissenschaft wird der Begriff von vielen Autor/innen im Zusammenhang mit einer Vielzahl aktueller Schlagwörter benutzt. Als Definition hält Mertens fest: „VU sind überbetriebliche Kooperationen zur Durchführung von Missionen, wobei auf die zeitraubende Gründung neuer Einrichtungen, etwa vertraglich abgesicherter Joint Ventures oder Konsortien, den Kauf neuer Tochtergesellschaften oder die Einrichtung eines Gemeinschaftsunternehmens zweier Konzerne, verzichtet wird.“<sup>136</sup> Auch steht nicht fest, ob langfristige Zusammenschlüsse als virtuelle Unternehmen gelten. Andere Autoren sehen das Bild eines virtuellen Unternehmens eher in der Verlagerung, Integration und Konzentration von Geschäftsprozessen sowie in der Prozessorganisation. Als gemeinsamen Nenner in der Diskussion um virtuelle Unternehmen kann man festhalten, dass sie die Charakteristika der intra- und interorganisatorischen Perspektive vereinen, die untrennbar miteinander verbunden sind.<sup>137</sup> Ausgangspunkt der Arbeit war der Ansatz, die Begriffe der intra- und interorganisatorischen Perspektive zu klären. Auf Basis der vorliegenden Ausarbeitung lassen sich hierbei zwei wesentliche Trends erkennen:

Die intraorganisatorische Perspektive wird sich künftig mit Fragen globaler Teams und ihrer IKT-Unterstützung befassen, während die interorganisatorische Perspektive von Fragestellungen der Governance gekennzeichnet sein wird. Hier geht es beispielsweise um Netzwerkorganisationen mit ihren föderativen Informationssystemen. Virtuelle Unternehmen werden wohl Charakteristika beider Trends in sich vereinen, zum Beispiel globale Teams in vernetzten Unternehmen. Es steht fest, dass die neuen Organisationsformen flachere Hierarchien aufweisen, die in der Betonung der Kompetenzen dynamischer funktionieren. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Wissen stehen hierbei als kritische Faktoren im Mittelpunkt. Jedoch sind nicht alle Modelle in al-

---

<sup>135</sup> Vgl. Quinn, J.B. (1992), S. 373 ff.

<sup>136</sup> Mertens, P. (1994), S. 169

<sup>137</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 14

len Situationen anwendbar oder auf sie übertragbar. Für die Wirtschaftsinformatik gilt es nun zu untersuchen, welche Referenzmodelle für interorganisatorische Zusammenhänge eine Rolle spielen. Dies sollte in der Vorgehensweise systematisch, mit Unterstützung durch interdisziplinäre Forschungsarbeit, passieren.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994), S. 14



## 4 Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmenskultur

*Kristin Starke, Hendrik von Wieding, Amirthalaan Thisaveerasingam, Christian Kesper*

### 4.1 Executive Summary

In dieser Ausarbeitung soll herausgearbeitet werden, welche Auswirkungen die Globalisierung auf die Unternehmenskultur hat, denn durch die Globalisierung sind nicht nur Unternehmen global tätig, sondern es wird auch Menschen ermöglicht, an internationalen Standorten zu arbeiten. Dafür werden zunächst die Begriffe Globalisierung und Unternehmenskultur definiert, gefolgt von den Auswirkungen, die die Globalisierung auf die Unternehmenskultur hat. Hierzu werden die Ansätze von Edgar Schein zu den Mini-Kulturen und der Ansatz zum umbrella management und culturally conscious management herangezogen.

Im Anschluss werden drei Herausforderungen für Unternehmen, die durch die Globalisierung entstehen können aufgezeigt und die entsprechenden oben aufgeführten Lösungsansätze erläutert.

Ziel ist es, dem Leser aufzuzeigen inwieweit sich die Unternehmenskultur auf Grund der Globalisierung ändern kann und welche Konfliktpotentiale zum Beispiel eine scheinbar perfekte Fusion mit einem ausländischen Unternehmen beinhalten kann.

### 4.2 Definition Globalisierung

*„Die Globalisierung ist ein Prozess, bei dem weltweite Beziehungen in zahlreichen Ebenen intensiviert werden. Dabei entsteht eine globale Verflechtung in Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Kultur und Umwelt.“<sup>139</sup>*

Da in dieser Ausarbeitung die Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmenskultur behandelt werden, ist zu erwähnen, dass es gerade im Bereich der Kultur auch schon früher einen grenzüberschreitenden Austausch gegeben hat, denn dieser wird als Teil eines offenen Kulturbe-

---

<sup>139</sup> <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung/definition-globalisierung.html>, aufgerufen am 18.02.2013

griffs verstanden. Im Laufe der Globalisierung wurde dieser Austausch jedoch beschleunigt. So ist heutzutage der Austausch zwischen Gesellschaften aus verschiedenen Ländern intensiver als jemals zuvor.<sup>140</sup>

### 4.3 Definition Unternehmenskultur

Nach Hungenberg und Wulf ist die Unternehmenskultur die Verhaltensdimension des normativen Managements. Sie spiegelt die Wertvorstellungen und Normen der Unternehmensträger implizit über das Verhalten der Unternehmensmitglieder wider. Dieses Verhalten wird zum Beispiel nach außen hin sichtbar in der Ansprache von Kunden oder in dem Umgang mit den Mitarbeitern. Außerdem auch in gemeinsamen Riten oder Symbolsystemen im Unternehmen.<sup>141</sup>

Edgar Schein erweitert dieses Verständnis über die Unternehmenskultur noch, indem er auch die hinter den Verhaltensweisen liegenden Charaktereigenschaften des Unternehmens mit zur Unternehmenskultur zählt.<sup>142</sup>

### 4.4 Auswirkungen der Globalisierung

Nachdem im vorherigen Kapitel die beiden Begriffe Globalisierung und Unternehmenskultur definiert wurden, wird in diesem Kapitel die kulturelle Sicht der Globalisierung betrachtet. Dazu werden die „Mini-Kulturen“ von Edgar Schein und das culturally conscious management, sowie das umbrella management erläutert. Zusätzlich werden diese Methoden im Kontext zur Auswirkung auf die Globalisierung beschrieben, um dem Leser die genannten Methoden praxisnah darzulegen.

#### 4.4.1 Mini-Kulturen nach Edgar Schein

Um als Unternehmen langfristig Erfolg in einer globalisierenden Welt zu haben, ist es von hoher Bedeutung, auf die verschiedenen Kulturen, die innerhalb eines Unternehmens vorhanden sind einzugehen. Damit dieser Prozess vereinfacht dargestellt werden kann, entwickelte Edgar Schein

<sup>140</sup> Vgl. [http://www.jochenhippler.de/html/kultur\\_und\\_identitaeten.html](http://www.jochenhippler.de/html/kultur_und_identitaeten.html), aufgerufen am 19.02.2013

<sup>141</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), Seite 89/91

<sup>142</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), Seite 92

die Mini-Kulturen. Aufgeteilt in Makro-/ und Mikrobereich in einem Unternehmen. Schein ist der Auffassung, dass ein Unternehmen eine Vielzahl von Kulturen unter sich hat und langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn es die unterschiedlichen Kulturen beachtet, respektiert und den Kulturen Platz im Unternehmen gibt. Die Makro-/ und Mikroebene sind von der übergeordneten Unternehmenskultur abhängig, jedoch beinhalten sie verschiedene Stufen, bevor sie sich an die übergeordnete Unternehmenskultur anschließen.

Die Makroebene geht von der Globalkultur über in die Landeskultur, gefolgt von der Branchenkultur. Es kann folglich davon gesprochen werden, dass die Makroebene die globale Kultur in ihre Einzelbestandteile, bis in die branchenübliche Kultur zerlegt, um so genauer auf die speziellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter eingehen zu können. Unter der Globalkultur versteht Breunung eine Zusammenfassung der kontinentalen Überzeugungen und der grundlegenden Muster von menschlichen Verhaltensweisen.<sup>143</sup>

Die Mikroebene geht auf die individuellen Bedürfnisse eines einzelnen Mitarbeiters ein. Sie beginnt mit der Bereichskultur, gefolgt von der Gruppenkultur und der Individualkultur. Wie bei der Makroebene bereits beschrieben wurde, wird die Mikroebene in ihre Einzelbestandteile bis hin zu den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeiter aufgebrochen, um so einen genaueren Überblick über die Gesamtsituation zu erhalten.

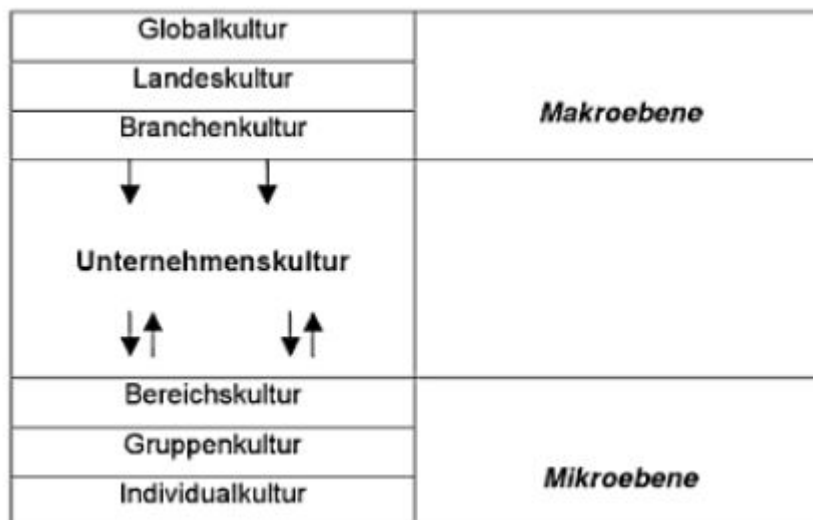


Abbildung 11: Kulturelle Betrachtungsebenen

Quelle: Breunung, R. Wissenstransfer unternehmenskulturgetriebener Akteure: Eine kommunikationstheoretische Fundierung (2007) Seite 11.

<sup>143</sup> Vgl. Breunung, R. (2007) Seite 10

Wie in Abbildung 1 dargestellt, bauen die Mikro-/ und Makroebene aufeinander auf, um so die Unternehmenskultur zu bilden. Auf der anderen Seite fließt die Unternehmenskultur aber auch in die einzelnen Mini-Kulturen mit ein und prägt deren Struktur. Es ist Aufgabe eines Unternehmens, diese Mini-Kulturen zu berücksichtigen und ihnen ihren Spielraum im eigenen Unternehmen zu geben. In Bezug auf die Globalisierung müssen Unternehmen die Stärken der jeweiligen Mini-Kulturen für sich nutzen, um diese möglichst gewinnbringend in das Unternehmen einzubringen.<sup>144</sup>

Im nächsten Abschnitt werden das culturally conscious management, sowie das umbrella management erläutert.

#### **4.4.2 Culturally conscious management & Umbrella management**

Culturally conscious management bedeutet, dass ein Unternehmen die verschiedenen Kulturen im eigenen Unternehmen in ihrer Führung berücksichtigt, da jede Kultur andere Bedürfnisse hat. Laut der Bertelsmann Stiftung müssen Führungskräfte selber vorab lernen was es bedeutet, kulturelle Differenzen zu verstehen, zu akzeptieren und zu respektieren, bevor sie versuchen ein Unternehmen welches verschiedene Kulturen beinhaltet zu führen.

Um die eigenen Führungskräfte auf verschiedene Kulturen und den Umgang mit diesen vorzubereiten, ist es ratsam, dass die Führungskräfte speziell geschult werden, sodass sie sich mit dieser Thematik beschäftigen. In solchen Schulungen werden unter anderem Maßnahmen aufgezeigt, wie ein Unternehmen neue Mitarbeiter mit einer fremden Kultur im eigenen Unternehmen willkommen heißen kann oder wie Führungskräfte ein interkulturelles Verständnis aufbauen können.

Unter dem Begriff umbrella management versteht die Bertelsmann Stiftung, dass ein Unternehmen eine Kultur entwickelt, welche über alle Nationen und Kulturen hinweg verstanden und toleriert wird. Dieser umbrella Ansatz dient als Rahmenkonzept, welches die Basis der Unternehmenskultur bilden soll und die Werte und Pflichten eines Unternehmens beinhaltet. Auf die-

---

<sup>144</sup> Vgl. <http://coachingleipzig.wordpress.com/2011/05/20/ed-schein-uber-unternehmenskultur-im-globalisierten-kontext/> Aufgerufen am 14.02.2013

sem Grundkonzept bauen sich dann die landeseigenen Kulturen auf. Mit Hilfe des umbrella management kann ein globalisierendes Unternehmen potentielle Konflikte umgehen und so eine Atmosphäre schaffen, in der sich verschiedenen Kulturen in einem Unternehmen akzeptiert fühlen. Langfristig soll dies die Produktivität, Effizienz und dadurch den Erfolg eines internationalen Unternehmens steigern.<sup>145</sup>

Ein global agierendes Unternehmen muss für sich entscheiden, ob es auf die einzelnen Kulturen spezifisch eingehen möchte, oder ob ein Rahmenkonzept einer länderübergreifenden Unternehmenskultur erfolgreicher sein kann. Die Unternehmenskultur wird durchaus als Wettbewerbsfaktor betrachtet und kann so einen erheblichen Einfluss auf die Globalisierung eines Unternehmens haben.<sup>146</sup>

## **4.5 Herausforderungen für Unternehmen im Zuge der Globalisierung**

Im vorherigen Kapitel wurden unterschiedliche Kultur-Modelle aufgezeigt und wie diese Einfluss auf die Globalisierung eines Unternehmens haben können. Im folgenden Abschnitt werden die Herausforderungen für Unternehmen im Zuge der Globalisierung erläutert und an Praxisbeispielen dargelegt.

### **4.5.1 Fusionen mit Auslandsunternehmen**

Um in Zeiten der Globalisierung die Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können, müssen Unternehmen in der Regel wachsen, zunehmend auch in das Ausland.<sup>147</sup> Durch die Fusion mit einem Unternehmen aus dem Ausland kann das heimische Unternehmen sein Portfolio erweitern, neue Märkte erschließen und die Produkte dadurch über die Landesgrenzen hinaus bekannt machen. In der Vergangenheit gab es eine Vielzahl von gescheiterten Fusionen, welche aufgrund der verschiedenen Kulturen in den Unternehmen gescheitert sind.

---

<sup>145</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-70648B65-06302711/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-70648B65-06302711/bst/cultural_froum_vol3.pdf) Aufgerufen am 14.02.2013

<sup>146</sup> Vgl. Kadlec, S. (2009) Seite 38 ff.

<sup>147</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC702480506/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC702480506/bst/cultural_froum_vol3.pdf), aufgerufen am 19.02.2013

Als Praxisbeispiel wird im Folgenden die Fusion zwischen BMW und Rover beschrieben und dargestellt, welche Fehler in Bezug auf die Unternehmenskultur begangen wurden. Die Fusion erfolgte im Frühjahr 1994 und hielt bis ins Frühjahr 2000. In der Literatur wird die Fusion von BMW und Rover gar als schlechtester Unternehmenszusammenschluss in der Geschichte der Unternehmensfusionen beschrieben.<sup>148</sup>

Wie in Kapitel 4.2 erläutert wurde, sollte ein Unternehmen Führungskräfte darauf vorbereiten, wie mit verschiedenen Kulturen umgegangen werden sollte, um einen reibungslosen Ablauf zwischen den involvierten Unternehmen zu gewährleisten. Genau das hat BMW vor der Fusion mit Rover nicht gemacht. Die Führungsverantwortlichen von BMW hatten zum damaligen Zeitpunkt keinerlei Erfahrungen mit dem Zukauf eines ausländischen Unternehmens gemacht. BMW sah Rover damals nur als ausländische Portfolioerweiterung an und war der Meinung, dass die Fusion im Interesse von BMW und Rover funktionieren wird. BMW machte sich keine Gedanken darüber, ob die deutsche und die britische Unternehmenskultur überhaupt zusammenpassen werden oder wo es potentielle Konflikte geben könnte.<sup>149</sup>

Die Führungskräfte von BMW und Rover waren sich nur selten über gemeinsame strategische Ziele einig, häufig war nur der Diskussionspunkt, welches Ingenieurteam an bestimmten Fahrzeugen arbeiten darf und welche nicht. Die kulturellen Differenzen zwischen den Deutschen und den Briten waren der Hauptgrund für das Scheitern der Allianz. Die strategische Entscheidung eine Allianz mit Rover einzugehen war auf lange Sicht vielleicht richtig, dennoch waren die internen Abneigungen zu der Zusammenarbeit mit einem britischen Unternehmen zu hoch. Das war besonders bei den damaligen BMW Vorständen Reitzle und Pischetsrieder der Fall. Dieses Verhalten hat sich auch auf die Mitarbeiter im Konzern übertragen.<sup>150</sup>

Die Globalisierung stellt viele Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das Beispiel BMW und Rover hat aufgezeigt, dass zwei, von außen betrachtet perfekt arbeitende Unternehmen nach einem Zusammenschluss große Fehler begehen können, wenn sie sich nicht ausführlich mit

---

<sup>148</sup> Vgl. Brady, C. Lorenz, A. (2001) Seite 167

<sup>149</sup> Vgl. Brady, C. Lorenz, A. (2001) Seite 167/168

<sup>150</sup> Vgl. Brady, C. Lorenz, A. (2001) Seite 169/170

den verschiedenen Kulturen im Unternehmen befassen und versuchen Maßnahmen zu erarbeiten, wie ein reibungsloses Zusammenkommen beider Unternehmen stattfinden kann. Die Bertelsmann Stiftung geht sogar so weit, dass sie sagt, dass ca. 50% aller Unternehmenszusammenschlüsse an den unterschiedlichen Kulturen der beteiligten Unternehmen scheitern.<sup>151</sup>

Im folgenden Abschnitt wird nun die Expansionsstrategie ins Ausland als weitere Herausforderung für Unternehmen im Zuge der Globalisierung erläutert.

#### 4.5.2 Expansionsstrategie ins Ausland

Expandiert ein Unternehmen in das Ausland profitiert es von einigen Vorteilen. Es gewinnt globale Bekanntheit, verfügt über einen größeren Kundenstamm und wird interessant für ausländische Investoren. All diese Aspekte tragen zur Gewinnsteigerung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Die Expansionsstrategie ins Ausland muss allerdings auch zur Unternehmensstrategie passen. Wenn das Ziel eher darin besteht ein regionales Wachstum zu erzielen wäre die Erschließung von Auslandsmärkten unangemessen. Wenn jedoch die Expansionsstrategie mit den Zielen des Unternehmens vereinbar ist, muss entschieden werden in welcher Form bzw. Ausprägung das Unternehmen im Auslandsmarkt tätig sein möchte. Es kann sich auf den Export beschränken, bei dem kein neues Unternehmen im ausländischen Zielmarkt errichtet wird, sondern lediglich Produkte/Dienstleistungen im Ausland abgesetzt werden. Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit mit einem bereits existierenden Unternehmen vor Ort. Dieses Beispiel wurde bereits in Kapitel 5.1 ausführlich beschrieben. Eine nächste Möglichkeit ist die Expansion ins Ausland durch den Aufbau eines Tochterunternehmens. Diese Möglichkeit wird im Folgenden näher betrachtet, denn bei dieser Alternative muss ein besonderer Wert auf die Unternehmenskultur gelegt werden, denn die Komplexität in der Unternehmenskultur steigt, sobald in ein anderes Land mit einer anderen Kultur expandiert wird.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-70648B65-06302711/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-70648B65-06302711/bst/cultural_froum_vol3.pdf) Aufgerufen am 14.02.2013

<sup>152</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural_froum_vol3.pdf), aufgerufen am 19.02.2013

Es stellt sich die Frage, ob die Unternehmenskultur, die im Mutterunternehmen herrscht auf das Tochterunternehmen übertragen werden kann oder ob die Unternehmenskultur auf die im jeweiligen Zielland bestehende Kultur der Mitarbeiter angepasst werden muss.

Würde man die Kultur des Mutterunternehmens auf das Tochterunternehmen übertragen würde es sich, wie bereits zuvor erwähnt wurde um das umbrella management handeln. Würde man die Unternehmenskultur an die Kultur im Zielland anpassen, spricht man von culturally conscious management. Würde beispielsweise ein deutsches Unternehmen in die USA expandieren und dort ein Tochterunternehmen gründen, müsste man die Unternehmenskultur im Tochterunternehmen grundlegend anders aufbauen als im Heimatland, weil die Kultur in den USA sehr verschieden ist im Vergleich zu Deutschland. Zieht man hierzu die Erläuterungen von Hofstede heran fällt auf, dass in diesem Beispiel vor allem der „Individualism Index“ und der „Uncertainty Avoidance Index“ voneinander abweichen.

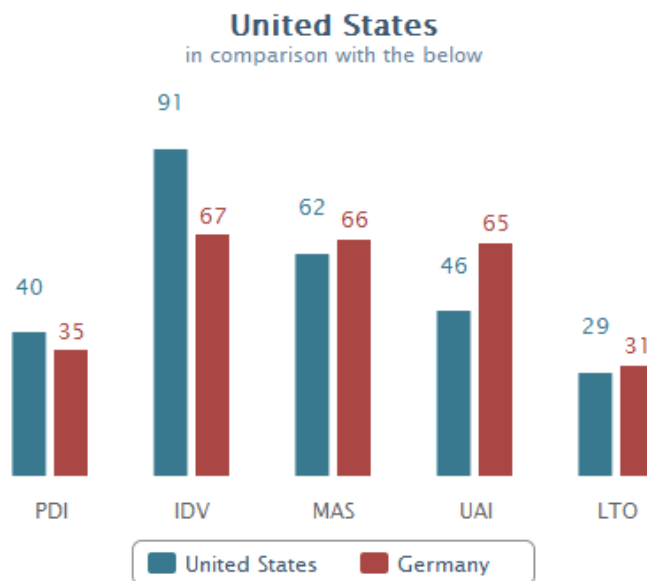


Abbildung 12: USA im Vergleich zu Deutschland nach Geert Hofstede

Quelle: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>, aufgerufen am 19.02.2013

So sind die USA eine Kultur, in der das Individuum eher im Vordergrund steht als die Gruppe. Auf die Unternehmenswelt bezogen äußern Mitarbeiter zum Beispiel in Verhandlungen frei ihre Meinung und versuchen Informationen des Gegenübers zu bekommen, um diese dann für sich nutzen zu können. Ein starkes Selbstvertrauen hilft in dieser Situation. Im Unternehmen zählt



die Leistung jedes Individuums, nicht das der Gruppe und nach diesem Grundsatz werden Mitarbeiter eingestellt oder entlassen.

Deutschland erreicht einen etwas geringeren Index. Das zeigt, dass die Kultur in einigen Punkten der amerikanischen ähnelt, jedoch das Gruppengefühl etwas mehr vorhanden ist.

Auch der „Uncertainty Avoidance Index“ weicht stark voneinander ab. In den USA ist dieser höher, das heißt die Menschen dort können besser mit Unsicherheiten umgehen und sie sind generell offener für neue Ideen, Produkte oder Abläufe im Unternehmen zu verändern.

Deshalb müsste ein Unternehmen, das in die USA expandiert auf diese Tatsachen Rücksicht nehmen und könnte nicht einfach die deutsche Unternehmenskultur auf das amerikanische Tochterunternehmen übertragen. Es wäre ein culturally conscious management anzuwenden, indem im Tochterunternehmen eine amerikanische Unternehmenskultur zugelassen wird, sodass die Mitarbeiter die Rahmenbedingungen haben effizient arbeiten zu können.

Damit dennoch die Zusammengehörigkeit zwischen Mutter- und Tochterunternehmen nicht vollkommen aufgegeben wird, sollte der Rahmen der Unternehmenskultur zumindest gleich sein, sodass die Tätigkeiten im Unternehmen wie z.B. Entscheidungsprozesse auf einheitlichen Werten und Normen basieren.

In der Realität ist es aber immer noch häufig der Fall, dass Mutterunternehmen, vor allem aus Industrienationen in Nordamerika oder Westeuropa auch die westliche Unternehmenskultur in Tochterunternehmen, meistens in Entwicklungs- und Schwellenländern übertragen und nicht auf die jeweiligen Wertesysteme eingehen.<sup>153</sup>

### 4.5.3 Expansionsstrategie ins Ausland

Durch die Globalisierung haben sich nicht nur die weltweiten Möglichkeiten für Unternehmen erhöht ins Ausland zu expandieren, sondern auch für die arbeitende Bevölkerung, die heutzutage auch die Chance haben im Ausland zu arbeiten. Durch diese Tatsache steigt die Kulturenvielfalt in Unternehmen, da Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen in einem Unternehmen zusammentreffen und zusammen arbeiten. Dadurch entsteht aber nicht nur eine Bereicherung für das jeweilige Unternehmen, sondern auch viel Konfliktpotential, da die Mitarbeiter unterschiedlich denken und handeln. Außerdem steigt auch die Komplexität für

---

<sup>153</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural_froum_vol3.pdf), aufgerufen am 19.02.2013

das Management, das mit den verschiedensten Mitarbeitern zusammen arbeiten muss. Daher muss ein Weg gefunden werden, wie man dieses Konfliktpotential beseitigen kann oder wie Voraussetzungen geschaffen werden können, so dass Konflikte von Anfang an verhindert werden. Sobald mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen in einem Unternehmen aufeinander treffen, ist es sinnvoll diesen Kulturen im Unternehmen Beachtung zu schenken. Dies kann umgesetzt werden, indem Mini-Kulturen im Sinne von Edgar Schein gebildet werden, erläutert in Kapitel 4.1. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen anerkannt und motiviert gute Leistungen zu erbringen. Bei der Bildung dieser Mini-Kulturen darf aber die bisherige Unternehmenskultur nicht komplett aufgegeben werden, denn oft ist das jeweilige Unternehmen sehr stark von dieser geprägt. Deshalb ist es notwendig eine Art Rahmen zu schaffen, in dem die Werte und Normen des Mutterunternehmens gelebt und kommuniziert werden, im Sinne des umbrella managements.

Auf diese Weise werden zum einen für die einzelnen Kulturen im Unternehmen Bedingungen geschaffen, dass diese gelebt werden können und zum anderen bleibt die bisherige Unternehmenskultur, zumindest in ihren Grundzügen erhalten. Wichtig ist, dass Unternehmen auf diese Veränderung im Zuge der Globalisierung reagieren und die Akzeptanz von verschiedenen Kulturen in einem Unternehmen stärken, denn die bisherige Unternehmenskultur anzupassen ist ein Prozess, der Zeit benötigt. Die Veränderung muss zunächst erst einmal im Unternehmen kommuniziert werden, denn oft wird an der alten Unternehmenskultur stark festgehalten. Die verschiedenen Kulturen müssen im Unternehmen integriert werden, um die Unternehmensziele zu erreichen und vor allem auch muss den Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern mit Respekt begegnet werden.<sup>154</sup>

#### **4.6 Kulturtypen nach Deal und Kennedy**

Die Kulturtypen nach Terrence Deal und Allan Kennedy stellen eine weitere Möglichkeit dar, Unternehmenskulturen zu bestimmen. Die Autoren beschreiben die Unternehmenskultur in ihrem zweidimensionalen Modell mit Hilfe der Parameter „Degree of Risk“ und „Feedback Speed“. Der Parameter „Degree of Risk“ beschreibt wie hoch oder niedrig die Geschäftstätigkeiten einer Un-

---

<sup>154</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural_froum_vol3.pdf), aufgerufen am 19.02.2013

ternehmung sind. „Feedback Speed“ ist definiert als die Geschwindigkeit mit der Unternehmen erfahren ob ihre Aktivitäten und Strategien erfolgreich sind.<sup>155</sup>

Nachfolgende Abbildung illustriert die Parameter und zeigt, welche unterschiedlichen Kulturtypologien sich dadurch ergeben.

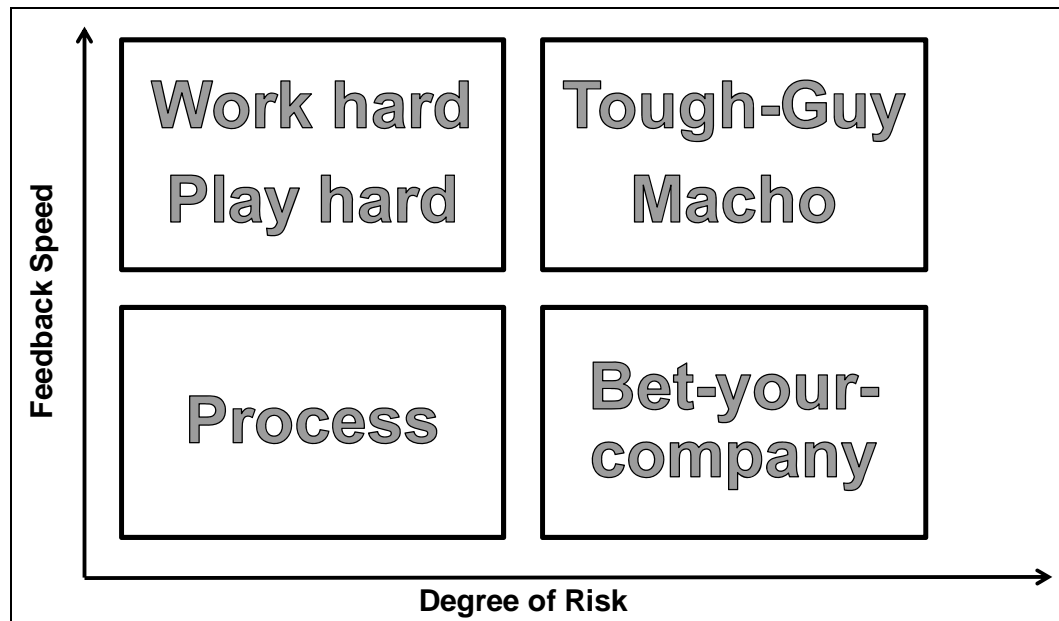


Abbildung 13: Übersicht der Kulturtypen nach Deal und Kennedy

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Kulturtypen erläutert.

#### 4.6.1 Work hard play hard

Dieser Kulturtyp zeichnet sich durch eine hohe Feedback-Geschwindigkeit als auch durch ein niedriges Risiko aus.

Charakteristisch für diese Kultur ist eine starke Teamorientierung, da sich gemeinsam erarbeitete Erfolge (work hard) auch in der Gruppe gefeiert werden (play hard). Weiterhin steht ein ergebnisorientiertes Arbeiten im Vordergrund, welches durch das schnelle Feedback ermöglicht und gefordert wird.

<sup>155</sup> Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (2000), S, 12 ff.

Das schnelle Feedback hat auch eine hohe Kundenorientierung zur Folge, wodurch dieser Kulturtyp insgesamt auf Unternehmen im Bereich Vertrieb hinzuleiten ist.

#### **4.6.2 Tough-Guy Macho**

Die „Tough-Guy Macho“ Kultur ist durch hohes Risiko und hohe Feedback-Geschwindigkeit definiert.

In diesem Kulturtyp herrscht konkurrenzorientierter Individualismus und es werden keine gemeinsamen Gruppenwerte gepflegt. Da das Geschäftsumfeld hoch risikohaft und durch schnelles Feedback gekennzeichnet ist, kann es zu kurzfristigen Höhenflügen einzelner Gruppenmitglieder kommen.

Prägnante Merkmale dieses Kulturtyps sind Burn-out Erscheinungen, Arroganz, aggressives Verhalten und geringe Sozialkompetenz. Unternehmen im Bereich Aktienhandel oder Werbeagenturen beinhalten diese Eigenschaften.

#### **4.6.3 Process**

Der dritte Kulturtyp ist, im Rahmen des Kulturtypenmodells, das Gegenteil der „Tough-Guy Macho“ Kultur.

Die „Process“ Kultur zeichnet weist ein geringes Risiko als auch eine niedrige Feedback-Geschwindigkeit auf. Die Mitglieder dieses Kulturtyps perfektionieren eigene Arbeitsabläufe, da kaum Erfolgskontrollen durchgeführt werden. Verbunden mit einem geringen Risiko ist dieser Kulturtyp häufig im öffentlichen Dienst zu erkennen.

#### **4.6.4 Bet-your-company**

Dieser Kulturtyp zeigt ein hohes Risiko bei niedriger Feedback-Geschwindigkeit. Das hohe Risiko basiert auf der Konzentration auf einzelnen existentiellen Projekten. Die niedrige Feedback-

Geschwindigkeit resultiert auf einer starken Langfristorientierung. Unternehmen, die in diese Kategorie einzuordnen sind, können der Raum- oder Luftfahrtindustrie sowie Unternehmen im Anlagenbau angehören.

#### 4.7 Fazit

Die Kulturtypen nach Terrence Deal und Allan Kennedy stellen eine weitere Möglichkeit dar, Unternehmenskulturen zu bestimmen. Die Autoren beschreiben die Unternehmenskultur in ihrem zweidimensionalen Modell mit Hilfe der Parameter „Degree of Risk“ und „Feedback Speed“. Der Parameter „Degree of Risk“ beschreibt wie hoch oder niedrig die Geschäftstätigkeiten einer Unternehmung sind. „Feedback Speed“ ist definiert als die Geschwindigkeit mit der Unternehmen erfahren ob ihre Aktivitäten und Strategien erfolgreich sind.<sup>156</sup>

Nachfolgende Abbildung illustriert die Parameter und zeigt, welche unterschiedlichen Kulturtypologien sich dadurch ergeben.

---

<sup>156</sup> Vgl. Deal, T., Kennedy, A. (2000), S, 12 ff.

# 5 Corporate Governance im Globalisierungsprozess

Linda Ludewig

## 5.1 Entstehung von Corporate Governance

Der Corporate Governance-Gedanke hat seinen Ursprung bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Raum.<sup>157</sup> Entstanden ist der Gedanke dadurch, dass sich natürliche Personen durch den Erwerb von Aktien zu Miteigentümern der juristischen Person machen können. Je mehr verschiedene Aktionäre es gibt, je breiter also das Aktienkapital gestreut ist, umso geringer wird der Einfluss des einzelnen Aktionärs.<sup>158</sup> Andererseits steigt aus diesem Grund die Unabhängigkeit und es entsteht die Möglichkeit des Machtmissbrauches des Verwaltungsrats. Aktionäre haben sich zusammengeschlossen, um einen höheren Einfluss auf die Aktiengesellschaft zu haben. Jedoch stand bei diesem Zusammenschluss keine effiziente Kontrolle und Organisation der Unternehmensleitung im Vordergrund, sondern vielmehr eine Erhöhung der Dividende. Damals kam der Begriff „Corporate Governance“ als solcher noch nicht auf.

Durch die steigende Anzahl von Unternehmenskrisen und Insolvenzen, sowie dem Missbrauch von Kompetenzen und Managementfehlern entflammten die Diskussionen über Corporate Governance in den 90er Jahren auch in Deutschland. Es wurden Forderungen nach der Schaffung eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich laut.<sup>159</sup> Die Effizienz und Professionalität der Aufsichtsräte wurde in Frage gestellt, da sie neben Wirtschaftsprüfern und Banken die bestehenden Risikosituationen in den Unternehmen nicht rechtzeitig erkannt hatten. Aufgrund der rapide beschleunigenden Globalisierung der Finanzmärkte „...konkurrieren unserer Unternehmen heute mit Kapitalnachfragern weltweit, ... und der Einfluss internationaler institutioneller Anleger und Ihrer Erwartungen haben erheblich zugenommen“.<sup>160</sup> Deutschland sollte als Standort wieder attraktiver gemacht und das Vertrauen der Stakeholder – d.h. der Aktionäre,

---

<sup>157</sup> Vgl. Böckli

<sup>158</sup> Vgl. Müller, S. 1

<sup>159</sup> Vgl. Berghänel, Gabra, S. 5

<sup>160</sup> Vgl. Berghänel, Gabra, S. 5

Kunden, Mitarbeiter, Kreditgeber, Lieferanten und Öffentlichkeit – gestärkt werden. Somit wurde der deutsche Corporate Governance-Kodex geschaffen, der Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensüberwachung enthält.

Sowohl der Begriff „Corporate Governance“ als auch „Management“ werden beide oft mit „Unternehmensführung“ übersetzt. Dabei beschreibt der Begriff Management die Unternehmensleitung, die auch ohne Berücksichtigung von Corporate Governance-Regeln möglich ist. Corporate Governance hingegen charakterisiert eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle, die vor allem durch das Management umgesetzt werden muss. Der Begriff „Corporate Governance“ wird mit einer Vielzahl zum Teil verschiedenartiger Themen der Unternehmensführung in Zusammenhang gebracht, woraus eine begriffliche Unschärfe resultiert.<sup>161</sup>

Die Ursache der Corporate Governance-Problematik liegt in der Principal-Agent-Theory. Die Interessen von Aktionären („principals“) und Unternehmensleitung („agents“) klaffen naturgemäß auseinander, da die in den Unternehmen erwirtschaftete Menge an materiellen und immateriellen Werten begrenzt ist, können nicht alle Ansprüche der Beteiligten gleichermaßen befriedigt werden.<sup>162</sup> Durch den Abschluss unvollständiger Verträge zwischen den beteiligten Akteuren und dem Vorliegen von Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen entstehen zudem Spielräume für opportunistisches Verhalten, die zu Lasten anderer Bezugsgruppen genutzt werden können.<sup>163</sup> Mit Hilfe von Regularien soll das konkurrenzorientierte Streben nach individuellem Vorteil normiert und zum Ausgleich gebracht werden. Diese Regularien enthalten folgende Prinzipien:

- Wahrung der Interessen verschiedener Bezugsgruppen
- Gewaltenteilung in der Unternehmensverfassung
- Abstimmung der Anreiz- und Motivationsstrukturen
- Maßnahmen zur Sicherstellung von Transparenz

Corporate Governance soll die nationale Wettbewerbsposition um internationales Kapital verbessern, da dadurch ein höheres Vertrauen der Investoren und sonstiger Stakeholder erlangt wird. Um dies zu erreichen und um mögliches Fehlverhalten seitens der Unternehmensführung aufzudecken, bedarf es internen und externen Kontrollmechanismen.

---

<sup>161</sup> Vgl. Macharzina, S. 130

<sup>162</sup> Vgl. Macharzina, S. 126

<sup>163</sup> Vgl. Macharzina, S. 126

## 5.2 Corporate Governance Kodex

Um die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) gewährleisten zu können, wurden wesentliche gesetzliche Vorschriften verfasst – der Deutsche Corporate Governance Kodex. Er enthält national, sowie international anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung, die das System transparent und nachvollziehbar machen soll. Dadurch soll das Vertrauen der nationalen und internationalen Investoren, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit gestärkt werden. Hierbei wird insbesondere die Verantwortung der Unternehmensführung (Vorstand und Aufsichtsrat) hervorgehoben, die eine nachhaltige Wertschöpfung für das Unternehmen nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft erzielen soll.<sup>164</sup>

Leitfaden für deutsche Unternehmen:

### 1. Aktionäre und Hauptversammlung

*Jede Aktie steht bei der Hauptversammlung für eine Stimme, Aktien mit Mehrstimmrechte oder Vorzugsstimmrechten (golden shares) existieren jedoch nicht. Jeder Aktionär ist auf der Hauptversammlung stimmberechtigt. Der Vorstand legt bei der Hauptversammlung den Jahresabschluss, den Lagebericht, den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht vor.*<sup>165</sup>

### 2. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat

*Der Vorstand und der Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Der Vorstand übernimmt die Aufgabe der strategischen Ausrichtung und erörtert neue Strategieumsetzungen. Diese Informationen werden an den Aufsichtsrat weitergegeben, da dieser durch den Vorstand laufend mit ausreichend Informationen versorgt werden muss.*<sup>166</sup>

<sup>164</sup> Vgl. Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex

<sup>165</sup> Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex

<sup>166</sup> Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex



3. *Aufgaben, Zuständigkeiten, Zusammensetzung und Vergütung sowie Interessenkonflikte des Vorstands und des Aufsichtsrats*

*Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und sonstigen Stakeholdern mit dem Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung. Darüber hinaus sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und Controlling im Unternehmen, während dem Aufsichtsrat die Steigerung der Effizienz als Aufgabe zugeteilt wurde. Hierbei ist darauf zu achten, dass der Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder haben soll.<sup>167</sup>*

4. *Transparenz gegenüber Aktionären und Öffentlichkeit*

*Der Vorstand unterliegt der Pflicht der zeitnahen und gleichmäßigen Informationsverteilung aller Aktionäre. Zudem müssen alle Insiderinformationen, die das Unternehmen unmittelbar betreffen, unmittelbar veröffentlicht werden. Darüber hinaus informiert der jährliche Geschäftsbericht über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft.<sup>168</sup>*

5. *Rechnungslegung und Abschlussprüfung*

*Anteilseigner oder Dritte werden vor allem durch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht informiert. Darüber hinaus gibt es im laufenden Geschäftsjahr den Halbjahresfinanzbericht im ersten Halbjahr und Zwischenmitteilungen und Quartalsfinanzberichte im zweiten Halbjahr. Der Corporate Governance Bericht soll konkrete Angaben über Aktienaktionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft darlegen.<sup>169</sup>*

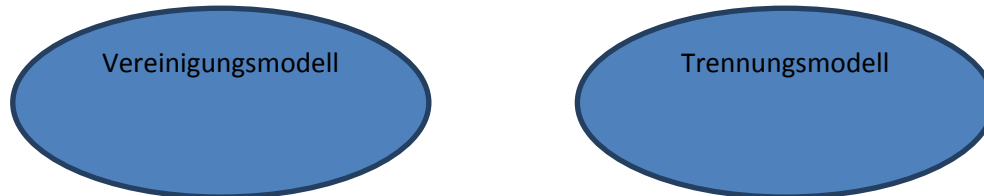
---

<sup>167</sup> Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex

<sup>168</sup> Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex

<sup>169</sup> Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex

### 5.3 Die grundlegenden Corporate Governance Modelle



- Vereinigungsmodell: Aufsichtsrat und Vorstand werden im Board of Directory vereinigt
- Trennungsmodell: Aufsichtsrat und Vorstand getrennt

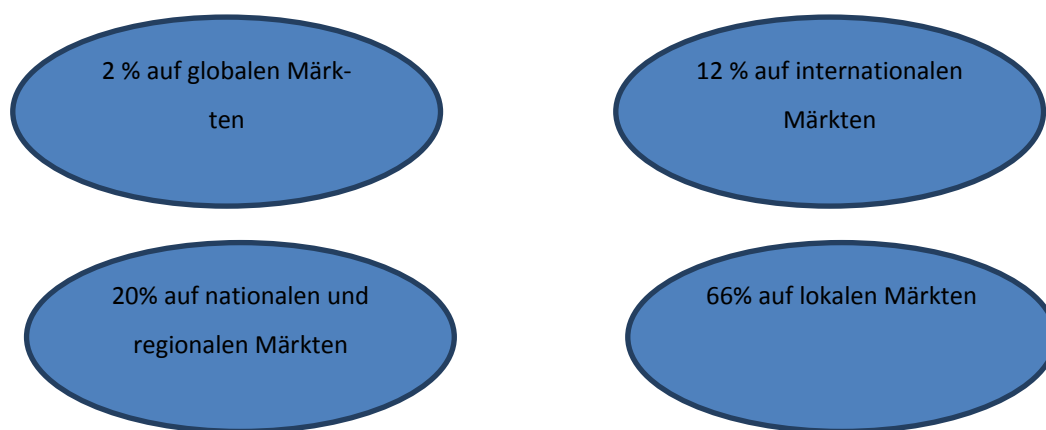
### 5.4 Weltwirtschaft und Globalisierung – Trends im Umfeld der KMU

Durch die Globalisierung werden die ökonomischen und sozialen Rand- und Rahmenbedingungen immer komplexer für Unternehmen, speziell für kleine und mittelständische Unternehmen. Diese haben oft nur eine geringere Möglichkeit der Mitgestaltung oder Gegenmacht und müssen dementsprechend in den Feldern der Außenwirtschaft, des Währungsrisikos und der Beziehungen zu Großunternehmen reagieren. Die naturgemäß begrenzten Ressourcen und Kapazitäten der Mittelständler müssen durch Einsatz ihrer Vorteile, Vermeidung ihrer Nachteile und optimale Organisations- und Personalkonzepte ausgeglichen werden. Da die KMU von Natur aus „lean“ sind, sie haben also eine natürliche Nähe zum Konzept der lernenden Organisation, ist die Anpassung vergleichsweise unproblematisch. Das Management vieler Unternehmen nimmt eine Anpassung durch Innovationen vor, sodass mittlerweile viele deutsche mittelständische Unternehmen eine unabhängige Leistung am Weltmarkt erbringen und durch ihre Exporte Nummer eins oder zwei sind. Dies sind die sogenannten „hidden champions“. Viele Klein- und Mittelunternehmen nur in dem Maße an der Außenwirtschaft teilnehmen, wie sie sich an den Außenwirtschaftsaktivitäten der Großunternehmen zuliefernd, dienstleistend oder reparierend beteiligen können.<sup>170</sup> Allgemein dürfte aber die folgende Hypothese gelten: Je kleiner die Unternehmen sind, desto weniger sind sie in der Außenwirtschaft engagiert. Doch welchen Einfluss hat die fortschreitende Globalisierung auf die außenwirtschaftliche Partizipation der kleineren Unternehmen? Festzuhalten ist, dass die KMU über ein großes Spektrum von außenwirtschaftlichen Parti-

---

<sup>170</sup> Vgl. Schauf, S. 198

partizipationsmöglichkeiten verfügen. Dies kann von einer reinen Markttransaktion, normalerweise Export über Kooperationen bis hin zu Fusionen reichen. Der Internationalisierungsgrad spielt eine entscheidende Rolle in Hinblick auf den Handlungsspielraum des Unternehmens und inwieweit dieser selbst bestimmt werden kann. Der angestrebte Globalisierungsgrad ist ausschlaggebend für die Strategie, die gewählt wird, wie auch die Fragen „Was“ (Güter, Leistungen, Know-How), „Wo“ (Märkte, Regionen, Distanzen), und „Wie“ (Internationalisierungsstrategie).<sup>171</sup>



Momentan sind lediglich 2% der deutschen Unternehmen auf globalen und 12% auf internationalen Märkten vertreten. Hier besteht demnach ein deutlicher Spielraum nach oben. Die KMU sind also weiterhin gefordert, sich stärker auf Auslandsmärkten zu engagieren, auch wenn die indirekten Effekte oftmals nicht prognostizierbar sind, wie der Druck zur Produktionsverlagerung. Die international tätigen Unternehmen sind neben dem europäischen Binnenmarkt zumeist in Nordamerika und Südostasien vertreten. Viele bevorzugen also kulturell vergleichbare Wirtschaftsräume und Märkte. 20% der Unternehmen sind auf nationalen und regionalen Märkten gegenwärtig. Der Großteil der deutschen Unternehmen (66%) ist ausschließlich auf lokalen Märkten tätig, dies sind meist kleine Unternehmungen und Betriebe.<sup>172</sup> Von 342.295 Exportunternehmen sind 98% Mittelständler.<sup>173</sup>

Aus empirischen Untersuchungen geht hervor, dass bei den ausländischen Partizipationsmöglichkeiten der direkte Export überwiegt und besonders international tätige Mittelständler gehen Kooperationen ein.<sup>174</sup> Speziell im verarbeitenden Gewerbe ist der Exportanteil am höchsten.<sup>175</sup>

<sup>171</sup> Vgl. Schauf, S. 199

<sup>172</sup> Vgl. Fieten, Friedrich, Lagemann, S. 490

<sup>173</sup> Vgl. Wallau, S. 479

<sup>174</sup> Vgl. Wöller, S. 152 ff

Nur wenige kleine und mittelständische Unternehmen tätigen Direktinvestitionen im Ausland. Wenn sie sich für eine Direktinvestition entschieden haben, liegt der Fokus zumeist auf den Industrieländern, so wie bei den Multikonzernen.<sup>176</sup> Diese Internationalisierungsstrategie hat zumindest bei den Großunternehmen den reinen Export abgelöst. Um mit den Konzernen mithalten zu können, müssen die KMU (oftmals reine Zulieferunternehmen) mit den Direktinvestitionen der Großen mitgehen, um überleben zu können.

Die Globalisierung hält große Chancen für kleine und mittlere Unternehmen bereit und sie sind in diesem Prozess nicht benachteiligt, wie oft angenommen wird. In erster Linie sind die KMU im Vorteil, die sich in Entwicklungs- und Schwellenländern niederlassen, die zum Teil durch den Protektionismus der Industrieländer benachteiligt sind. Denn wenn diese Länder ihre technologischen Lücken schließen und ihre Kapazitäten erhöhen, wird es zum Freihandel kommen, der folglich die weltweite Position der KMU stärkt.<sup>177</sup>

## 5.5 Berücksichtigung im Management

Ein großer Vorteil von kleinen und mittleren Unternehmen im Globalisierungsprozess sind ihre organisatorischen Einheiten mit flachen und hierarchischen Strukturen. Diese organisatorische Flexibilität ist für sie ein großer Vorteil, da sie sich effizient und schnell an ein neues oder veränderndes Umfeld anpassen können. Daraus resultiert auch eine höhere Entscheidungs- und finanzwirtschaftliche Flexibilität<sup>178</sup>, was sich positiv auf die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter auswirkt. Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich oftmals durch eine positiv geprägte Unternehmenskultur aus, die aus Flexibilität, Überschaubarkeit und Markt- und Kundennähe resultiert.<sup>179</sup> Aus der guten Unternehmenskultur entsteht ein gutes Betriebsklima und die Mitarbeiter heben sich durch Engagement und Kreativität hervor.

Die kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen in der Lage sein, sich durch die Globalisierung und die Dynamik der Märkte immer schneller anzupassen. An dieser Stelle ist eine gezielte Berücksichtigung der Stärken und Schwächen ausschlaggebend.<sup>180</sup> Der gezielte Einsatz dieser Stärken kann als Wettbewerbsfaktor gesehen werden, da er für den notwendigen Wandel und

---

<sup>175</sup> Vgl. Lagemann, S. 98

<sup>176</sup> Vgl. Lagemann, S. 101

<sup>177</sup> Vgl. Lagemann, S. 102 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Leicht, Stockmann, S. 246

<sup>179</sup><sup>179</sup> Vgl. Schauf, S. 210

<sup>180</sup> Vgl. Jones, Tilley

die Erreichung besserer Ergebnisse unterstützend wirkt. KMU haben Stärken im Hinblick auf Lernfähigkeit und Wissenskultur und zeichnen sich häufig durch eine hohe Innovativität aus. Zudem sind sie sehr flexibel bezüglich der Produktion und des Services.

Eine Schlüsselposition kommt den Ressourcen in den mittelständischen Unternehmen zu. Dazu zählen die finanziellen Ressourcen, die physischen Ressourcen (materielles Eigentum), Human Resources, technologische sowie organisatorische Ressourcen.<sup>181</sup> Diese Ressourcen müssen für Innovationen eingesetzt werden, die die Entwicklung der KMU adäquat zum Umfeld sicherstellen.<sup>182</sup> In einer gut funktionierenden Unternehmung versucht man, die Außenbeziehung über eine funktionsfähige Innenbeziehung herzustellen. Zu der Innenbeziehung gehören eine lernende Organisation und eine effiziente Personalführung, mit besonderem Fokus auf der Personalentwicklung. Man versucht also, ausreichend kompetente Fachkräfte in das Unternehmen zu holen. Die Unternehmensleitung ist demnach normativ verantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg der Beziehung innerhalb eines Unternehmens. Die Strategien der Organisation und das Wissensmanagement des Personals werden verwendet, um neue Ressourcen zu schaffen oder neue Innovationen zu entwickeln. Ausschlaggebend ist, dass die KMU ihre Stärken und Schwächen erkennen, um sie in bewusstere und strukturiertere Managementkonzepte umsetzen zu können. Der Wandel in einem Unternehmen wird also durch eine richtige Anpassung an die Umweltbedingungen erreicht.

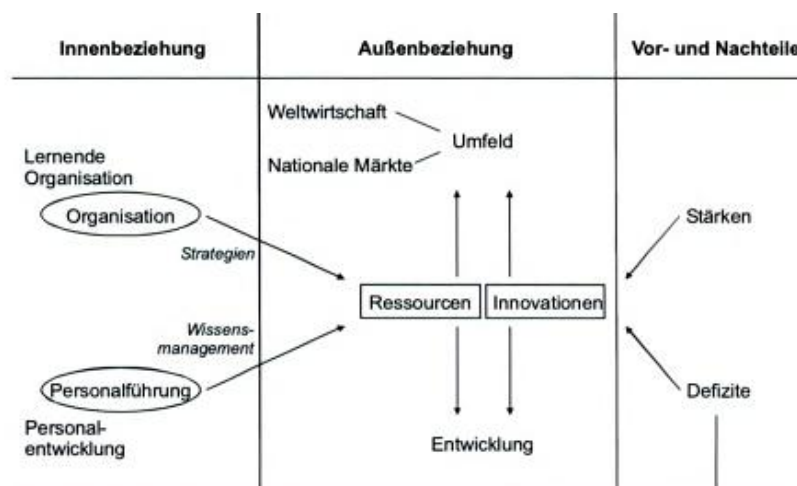


Abbildung 14: Analytische Konzeption einer KMU-Theorie

<sup>181</sup> Vgl. Flueglister, Müller, Volery, S. 121

<sup>182</sup> Vgl. Paul, S. 21 ff.

## 5.6 Angemessene Organisationskonzepte

Die Organisationsstrukturen zwischen Klein- und Großunternehmen unterscheiden sich grundsätzlich schon aufgrund der Größe und Anzahl der Mitarbeiter. KMU zeichnen sich eher durch ein auf den Unternehmer gerichtetes Einliniensystem aus, welches er alleine oder mit Hilfe von weiteren Führungspersonen überwachen kann. Wohingegen Großunternehmen eine komplexe Organisationsstruktur haben und personenunabhängig sind. Die Aufgaben in diesen Unternehmen sind strikt geregelt und aufgeteilt, während die Mitarbeiter kleinerer Unternehmen oftmals umfangreiche Aufgaben haben. Weitere Vorteile der Mittelständler sind die kurzen, direkten Informationswege, die nicht starr vorgeschrieben sind und die persönliche Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen.

Jedoch gibt es nicht „die“ typische mittelständische Organisationsstruktur, sondern vielmehr eine Struktur, die sich aus mehreren Merkmalen zusammensetzt, auch wenn Mittelständler aufgrund ihrer Besonderheiten (Größe, Rechtsform, Entstehungsgeschichte, usw.) idealtypische Organisationsstrukturen zugeordnet bekommen.<sup>183</sup> Folgende Merkmale stehen bei den Unternehmen im Vordergrund: Spezialisierung (Aufgaben- und Arbeitsteilung), Koordination (Ausrichtung des Handelns auf Betriebsziele), Konfiguration (Leitungssystem), Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) und Formalisierung (schriftliche Erfassung und Festlegung relevanter Sachverhalte).<sup>184</sup> Durch die Spezialisierung wird eine schnelle und klare Verantwortlichkeit in der globalisierten Wirtschaft ermöglicht. Mittelständische Unternehmen zeigen auf dem Feld der Konfiguration eher ein Ein-Linien-System mit wenigen Hierarchieebenen, was den internen Informationsfluss positiv beeinflusst. Die eher geringe Delegation in KMU kann die Motivation der Mitarbeiter schwächen, aber die Flexibilität des Handels erhöhen, was für eine Tätigkeit im globalisierten Markt von großem Vorteil ist. Der große Erfolgsfaktor der KMU ist die geringe Formalisierung, also die nicht vorhandene schriftliche Erfassung und Festlegung relevanter Sachverhalte, denn die Unternehmensführung kann motivierender, flexibler und schneller erfolgen, da es keine starren Abläufe gibt. Auf der anderen Seite macht sich negativ bemerkbar, dass es keine Abgrenzung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gibt. Zudem führt das Selbstverständnis der Unternehmer, die sich für alles zuständig fühlen, zu Organisationslücken.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Martin/ Behrends, S. 1

<sup>184</sup> Vgl. Kieser, S. 169 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Kayser, S. 93

Doch wie dynamisch ist die Organisationsstruktur der mittelständischen Unternehmen in der Praxis und wie sieht die Entwicklung in der Vergangenheit und Zukunft aus? Als wesentliche Veränderungen nennen die Unternehmen den zunehmenden internationalen Wettbewerb, die Erweiterung des deutschen Marktes durch die Wiedervereinigung, die dynamische Entwicklung der Informationstechnologie und die Erweiterung des organisatorischen Wissens, sprich dem Aufkommen von neuen Organisationskonzeptionen. Diese Faktoren haben zur Konsequenz, dass auch in den kleinen und mittleren Unternehmen die Unternehmensstrategie zunehmend als wesentlicher Bestimmungs- und Erfolgsfaktor angesehen wird.<sup>186</sup> Das Leitungssystem ist weiterhin durch eine flache Struktur mit wenigen Hierarchieebenen gekennzeichnet, in der keine Stabstellen mehr Platz finden. Die Aufgaben- und Arbeitsteilung hat sich nicht weiter funktional differenziert. Die Zunahme der Formalisierung zeigt sich oft bei Stellenbeschreibungen, Organigrammen und Organisationsänderungen, die in kürzeren Abständen durchgeführt werden.

Eine Empfehlung für die zukünftige Organisationsgestaltung könnte sein, dass die Abteilungsleiter und Mitarbeiter weiterhin für die Delegation von kleineren Bereichsentscheidungen zuständig sind, während die Unternehmensleitung nur bei Grundsatzentscheidungen eingeschaltet wird. Dadurch wird die Unternehmensleitung nicht mit allen Entscheidungen beauftragt und die Mitarbeiter erlangen mehr Selbstständigkeit und Entscheidungsautorität. Um eine optimale Marktorientierung sicherstellen zu können, sollte die Bildung der Abteilungen entweder nach Kunden/Produktgruppen oder Geschäftsprozess erfolgen. Zudem ist die erforderliche Selbstkoordination der Mitarbeiter weiterhin zu erhöhen.<sup>187</sup>

## 5.7 Lernende Organisation und Strategieentwicklung

Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche spezifischen Organisationskonzepte unter aktuellen Aspekten für mittelständische Unternehmen besonders geeignet sind. Das Konzept der „Lean Organisation“ ist ein bereits bekanntes Organisationskonzept, das in der letzten Zeit modifiziert wurde. Naturgemäß ist in den KMU die Anzahl der Hierarchieebenen gering, es erfolgt nur eine limitierte funktionale Spezialisierung und der Bürokratisierungsgrad ist ebenfalls schwach ausgeprägt. Um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, muss das Humankapital

---

<sup>186</sup> Vgl. Schauf, S. 217

<sup>187</sup> Vgl. Schauf, S. 218

und die Projektorientierung weiter gefördert werden.<sup>188</sup> Die Markt- und Prozessorientierung ist in Grundzügen schon immer in den mittelständischen Unternehmen vorhanden, kann aber noch mehr als Stärke heraus gestellt werden. Damit wird die Lernfähigkeit des Unternehmens als entscheidende Kompetenz in den Mittelpunkt gerückt, was unter dem Begriff der „Lernenden Organisation“ zusammengefasst wird.<sup>189</sup>

In den KMU entstehen die meisten Lernprozesse am Arbeitsplatz und im Austausch und der Zusammenarbeit mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Es ist wichtig, die Wahrnehmung für bewusstes Lernen zu schärfen und die Zufälligkeit der Lernprozesse zu verringern.<sup>190</sup>

Dazu kommen die zusätzlichen beruflichen Anforderungen im Zuge der Globalisierung. Die Mitarbeiter müssen lernen, mit einer höheren Komplexität umzugehen, da sich das wirtschaftliche Umfeld erweitert hat. Weiterhin müssen sie fachlich unterschiedliche Anforderungen im Umgang mit neuartigen inhaltlichen Problemen und internationalem Know-How-Transfer erfüllen. Als dritter Faktor kommt die Bereitschaft zum inhaltlichen Lernen dazu, da ein Mindestmaß an Abstimmung der Unternehmenskultur auf die lokalen Landeskulturen in den jeweiligen Betätigungsgebieten erfolgen muss.<sup>191</sup> Das moderne Wissensmanagement der KMU führt zu Spezialisierungsvorteilen gegenüber anderen Unternehmen.

## 5.8 Fazit

Im Zuge der Globalisierung befinden sich die kleinen und mittelständischen Unternehmen zunehmend in einer immer komplexeren und dynamischeren Welt. Daher müssen sie ein Bewusstsein für ihre Stärken und Schwächen entwickeln und durch Innovationen ihren Wettbewerbsvorteil nutzen. Wichtige Voraussetzungen sind eine effiziente Personalentwicklung, eine lernende Organisation und eine Anpassung der Strategien. Dazu gehört, dass ein Unternehmen die Ursachen für einen etwaigen Misserfolg erkennt, um in Zukunft bewusst dagegen wirken zu können. Das Wissensmanagement mit dem Know-How-Transfer und Weiterbildungen ist wichtig für die Entwicklung des Unternehmens. Diese Faktoren sind bereits in dem mittelständischen Unternehmen vorhanden, kann aber durch eine Bewusstmachung weiterhin verbessert werden.

---

<sup>188</sup> Vgl. Wittlage, S. 45 f.

<sup>189</sup> Vgl. Schauf, S. 219

<sup>190</sup> Vgl. Rump/ Schmidt, S. 5 ff.

<sup>191</sup> Vgl. Kreikebaum, Gilbert, Reinhard, S. 98



Die Corporate Governance findet bei 94% der befragten Top-Manager eine hohe Bedeutung für ihr Unternehmen. Zugleich sind viele der Meinung, dass die neuen Corporate Governance-Regeln kaum oder überhaupt nicht zur Verbesserung der Unternehmensleistung beitragen. Weitere 63% erwarten eine zunehmende Bedeutung in den kommenden Jahren. Bei einer positiven Ausprägung, wird die Corporate Governance als starker Wettbewerbsvorteil gesehen, da man sich besser auf individuelle Märkte einstellen kann.

Es wird also deutlich, dass die Corporate Governance im Laufe der Globalisierung der letzten Jahre immer weiter an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen hat und eine entscheidende Rolle beim Internationalisierungsprozess spielen.<sup>192</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Macharzina, S. 187

## 6 Chancen und Herausforderungen der Globalisierung unter besonderer Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Politik

*Natalia Zweer, Jana Hunecke*

*„Die wirtschaftliche Globalisierung der Welt so zu gestalten, dass sie zu einem nachhaltigen Wohlstand aller führt, wird die Agenda politischen und ökonomischen Handelns und Entscheidens für die nächsten Jahrzehnte bestimmen.“<sup>193</sup>*

Professor Josef Wieland stellt fest, dass zukünftig zunehmend die nachhaltige Entwicklung im Vordergrund globaler Betrachtungen stehen muss, was wiederum ein gemeinsames und bereichsübergreifendes Handeln aller Akteure verlangt. Sicherlich ist dies ein ehrgeiziges und gleichzeitig notwendiges Ziel. Insbesondere vor dem Hintergrund des Strukturwandels und der unterschiedlichen regionalen Wachstumsdynamik wird die stetig zunehmende Komplexität der Weltwirtschaft deutlich, wobei neben der Vielzahl mächtiger Akteure auch die deutlich differenzierteren Interessen dieser ausschlaggebend sind<sup>194</sup>. Die globale Reichweite impliziert gleichzeitig weltweite Auswirkungen von positiven und negativen Entwicklungen. So geht beispielsweise mit dem Wachstum der Weltwirtschaft auch das Wachstum von Ungleichheit einher.

Produktive Kooperationen der Akteure können sich positiv auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt auswirken, wobei jedoch der Bedarf an gemeinsamen Leitlinien hervorgehoben werden muss. Hierbei kommt insbesondere der Politik die Aufgabe zu, ein Verständnis für die gemeinsame Verantwortung auf globaler Ebene zu schaffen und ebenso angemessene Rahmenbedingungen, Handlungsansätze und Problemlösungen zu entwickeln. Denn „[d]ie Globalisierung des wirtschaftlichen Handelns wird nur dann zum allgemeinen und nachhaltigen Wohlstand und Vorteil aller Völker und ihrer Volkswirtschaften führen, wenn sie auf die beständige Kooperationsbereit-

---

<sup>193</sup> Küng, Hans; Leisinger, Klaus M.; Wieland, Josef (2010): 11.

<sup>194</sup> Vgl. Menzel, U. (1998): 99.

schaft und wertorientierte Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten und Betroffenen bauen kann.“<sup>195</sup>

Es ergibt sich die Frage, welche Faktoren die Globalisierung als erfolgreich oder risikoreich charakterisieren. Hierbei ist es zweifelsohne wichtig, das Thema Globalisierung kritisch zu beleuchten, sodass sich diese Ausarbeitung mit den Chancen aber auch den Herausforderungen der Globalisierung in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Politik befasst. In diesem Zusammenhang wird immer wieder die ökonomische, ökologische, politische und gesellschaftliche Verflechtung erkennbar, welche ein globales und bereichsübergreifendes Denken und Handeln verlangt. Die identifizierten Chancen und Risiken stellen somit die Ausgangslage globaler Betrachtungen dar und zeigen Handlungsbedarf für relevante Themenbereiche hinsichtlich einer nachhaltigen, globalen Entwicklung auf.

## 6.1 Ökonomische Dimension

Oft wird mit der Globalisierung zunächst die wirtschaftliche Verknüpfung von Ländern, also die Erschließung neuer Märkte und die Ausweitung von Absatzpotenzialen sowie die Intensivierung des Wettbewerbs, verbunden.<sup>196</sup> Daher ist eine Betrachtung der Herausforderungen und Chancen der Globalisierung auf die ökonomische Dimension von besonderer Bedeutung.

### 6.1.1 Höheres Wirtschaftswachstum

Die Öffnung der Märkte und die fortlaufende Senkung der tarifären Handelshemmnisse sind zentrale Einflussgrößen hinsichtlich der Globalisierung von Waren- und Dienstleistungsmärkten. Wichtige Handlungen sind hierbei die GATT-Runden wie auch die Gründung von Zollunionen und Freihandelsabkommen, beispielsweise die Europäische Union (EU), das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) oder der Verband Südostasiatischer Nationen (ASEAN)<sup>197</sup>. Die daraus resultierenden niedrigeren Transportkosten sowie neuen Mobilitätsmöglichkeiten eröffnen nationalen Marktwirtschaften weitere Potentiale internationale Märkte zu erschließen und dadurch ihre Wirtschaftskraft zu steigern. Davon profitieren nicht nur die Unternehmen eines Lan-

---

<sup>195</sup> Küng, Hans; Leisinger, Klaus M.; Wieland, Josef (2010): 23.

<sup>196</sup> Vgl. Meinert, M., Stollt, M. (2010): Web.

<sup>197</sup> Vgl. European Union, North American Free Trade Agreement, Association of Southeast Asian Nations.

des sondern auch deren Bürger. Der Lebensstandard steigt an und die offenen Märkte fördern eine größere Angebotspalette, die dank des zunehmenden internationalen Wettbewerbs, meist auch zu günstigeren Preisen angeboten wird.<sup>198</sup>

Diese Vorzüge des internationalen Handels weisen jedoch bis heute eine starke Ungleichverteilung auf. Die Armutsschere zwischen den nördlichen und den südlichen Ländern driftet immer weiter auseinander. "Globalisierung und weltweite Ungleichheit hängen zusammen"<sup>199</sup> schreibt die deutsche Financial Times am 25.02.2000 und auch Untersuchungen des United Nations Development Programme (UNDP) bestätigen diese Aussage. Im Jahre 1960 lag der Abstand zwischen Nord und Süd noch bei 1 zu 30 und im Jahre 1997 schon bei 1 zu 74. Damit hat sich die Ungleichverteilung des Wohlstandes mehr als verdoppelt. So leben in Lateinamerika, in Subsahara Afrika und in Südasien immer noch mehr als bzw. fast 50 Prozent der Menschen unterhalb der Armutsgrenze.<sup>200</sup>

Somit gibt es sowohl Nationen, dessen Wirtschaft von der Globalisierung in besonderem Maße profitiert hat aber auch andere, denen der Einstieg in den Anfangsstadien der globalen Vernetzung nicht gelungen ist und die sich in dem jetzt fortgeschrittenen Stadium kaum noch konkurrenzfähig positionieren können.

### 6.1.2 Ausnutzung von Kostenvorteilen

In Folge der zunehmend sinkenden Transport- und Kommunikationskosten sowie der fortlaufenden Öffnung von Märkten und Senkung von Handelshemmnissen wird es für viele Unternehmen immer attraktiver aus Kostengründen die Produktion in andere Länder zu verlagern. Sie erhoffen sich kostengünstigere Rohstoffe und Arbeitskräfte aber auch eine effizientere Marktbearbeitung durch eine Niederlassung Vorort. Diese Verlagerung von Produktionsniederlassungen hat weitreichende Einflüsse auf die Ökonomie des Zuzugslandes aber auch des Wegzugslandes. Auf der einen Seite werden im Zielland neue Arbeitsplätze geschaffen und es kommt zudem zu einem Wissens- und Technologietransfer.<sup>201</sup> Auf der anderen Seite entstehen in den Wegzugsländern, die wegen eines zu hohen Lohnniveaus und zu hoher Faktorpreisen verlassen wur-

---

<sup>198</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2002): 119.

<sup>199</sup> Vgl. Financial Times (2000).

<sup>200</sup> Vgl. Wahl (2002): Web.

<sup>201</sup> Vgl. Ebd.: Web.

den, strukturelle Arbeitsmarktprobleme. Hierbei stehen vor allem geringqualifizierte Arbeitskräfte in starker Konkurrenz zu den Beschäftigten in Niedriglohnländern, wohingegen hochqualifizierte Arbeitskräfte in Hochlohnländern wie Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnen werden.<sup>202</sup>

Obwohl in den Niedriglohnländern neue Arbeitsplätze geschaffen werden, kommen immer häufiger auch schockierende Nachrichten über die unmenschlichen Arbeitsbedingungen, die in den asiatischen oder südamerikanischen Produktionsstätten herrschen, an die Öffentlichkeit.<sup>203</sup>

Auch hier ergeben sich wieder Vor- und Nachteile für die beteiligten Akteure. Die Unternehmen profitieren letztendlich am meisten von der Möglichkeit der Standortverlagerung.

### 6.1.3 Ausnutzung von Kostenvorteilen

In Folge der zunehmend sinkenden Transport- und Kommunikationskosten sowie der fortlaufenden Öffnung von Märkten und Senkung von Handelshemmnissen wird es für viele Unternehmen immer attraktiver aus Kostengründen die Produktion in andere Länder zu verlagern. Sie erhoffen sich kostengünstigere Rohstoffe und Arbeitskräfte aber auch eine effizientere Marktbearbeitung durch eine Niederlassung Vorort. Diese Verlagerung von Produktionsniederlassungen hat weitreichende Einflüsse auf die Ökonomie des Zuzuglandes aber auch des Wegzuglandes. Auf der einen Seite werden im Zielland neue Arbeitsplätze geschaffen und es kommt zudem zu einem Wissens- und Technologietransfer.<sup>204</sup> Auf der anderen Seite entstehen in den Wegzugsländern, die wegen eines zu hohen Lohnniveaus und zu hoher Faktorpreisen verlassen wurden, strukturelle Arbeitsmarktprobleme. Hierbei stehen vor allem geringqualifizierte Arbeitskräfte in starker Konkurrenz zu den Beschäftigten in Niedriglohnländern, wohingegen hochqualifizierte Arbeitskräfte in Hochlohnländern wie Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnen werden.<sup>205</sup> Obwohl in den Niedriglohnländern neue Arbeitsplätze geschaffen werden, kommen immer häufiger auch schockierende Nachrichten über die unmenschlichen Arbeitsbedingungen,

---

<sup>202</sup> Vgl. Höhn (2003): 42.

<sup>203</sup> Vgl. Hinzmann (2009): Web.

<sup>204</sup> Vgl. Ebd.: Web.

<sup>205</sup> Vgl. Höhn (2003): 42.

die in den asiatischen oder südamerikanischen Produktionsstätten herrschen, an die Öffentlichkeit.<sup>206</sup>

Auch hier ergeben sich wieder Vor- und Nachteile für die beteiligten Akteure. Die Unternehmen profitieren letztendlich am meisten von der Möglichkeit der Standortverlagerung.

#### **6.1.4 Beschleunigung des technologischen Fortschritts**

In den vergangenen Jahren hat sich die Gesellschaft von der industriellen zur technologischen Epoche weiterentwickelt. Ist es aber die Globalisierung, welche den technologischen Fortschritt durch den Wettbewerbs- und Innovationsdruck fördert oder machte die Digitalisierung durch die neuen Technologien ein solch rasches Voranschreiten der globalen Vernetzung erst möglich?<sup>207</sup>

Fest steht, dass die Informations- und Kommunikations-Techniken einen großen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft haben. Die Innovationen, welche durch Forschung und Entwicklung gefördert werden, wirken als Multiplikator in der Produktivität, der Beschäftigung und dem Wirtschaftswachstum. Die innovativen Techniken agieren als Motor für Effizienzgewinne, was zu stärkerem Wachstum und verbesserter Lebensqualität führen kann.<sup>208</sup>

#### **6.1.5 Schwellenländer steigen zu Industrienationen auf**

Schwellenländer, die vor einigen Jahren noch finanzielle Entwicklungshilfen von den Industrienationen erhalten haben, agieren heute als ernstzunehmende Handels- und Investitionspartner aber auch als stärkste Konkurrenz bei der Frage um die besten Produktionsstandorte. Allen voran ist hier Indien zu nennen, das vor allem mit seinen Serviceleistungen im Bereich der Informationstechnologie weltweit zu den führenden Anbietern zählt.<sup>209</sup> Mit zunehmender Wirtschaftstätigkeit steigt auch der Wohlstand der Bevölkerungen und führt zu verbesserten Lebensbedingungen der Menschen. Gleichzeitig steigen der Energiebedarf, der Verbrauch von Rohstoffen und die Umweltverschmutzung. Die Rio-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 hat diese

---

<sup>206</sup> Vgl. Hinzmann (2009): Web.

<sup>207</sup> Vgl. Jischa (2007): 33f.

<sup>208</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2002): 260ff.

<sup>209</sup> Vgl. Jäger (2003): 2.

Entwicklung als ein Zukunftsszenario beschrieben und eine Schlussfolgerung daraus gezogen. Sollten es alle Entwicklungsländer schaffen das Wohlstandsniveau der Industrieländer zu erreichen, „so wäre das der ökologische Kollaps des Planeten Erde“. Um eine annähernde Vorstellung über die möglichen Zustände der Zukunft gewinnen zu können, bedarf es lediglich einer Hochrechnung der heutigen Rohstoffverbrauche und Umweltprobleme auf alle Entwicklungsländer. Die einzige zulässige Schlussfolgerung daraus ist, dass die „Dritte Welt“ niemals so werden darf wie die Industrienationen heute sind und viel wichtiger, dass diese Nationen nicht mehr so handeln dürfen wie sie es heute tun. Das Wohlstandsmodell der Ersten Welt ist nicht global anwendbar. Dieser Aspekt der globalen Vernetzung wird, nicht zuletzt aufgrund der bei der Rio-Konferenz vereinbarten Agenda 21, den Akteuren zunehmend bewusst.<sup>210</sup>

Inwieweit die Überlegungen und Anstrengungen ausreichen, zukünftig ein angemessenes Wohlstandsniveau aller Länder zu gewährleisten und gleichzeitig ein gesundes ökologisches Gleichgewicht zu wahren, wird sich erst in den kommenden Jahrzehnten zeigen.

### 6.1.6 Globaler Kapitalmarkt

Die internationalen Unterschiede von Kapitalknappheit und den daraus resultierenden Zinsen ermöglichen einen Kapitalstrom zu einer größtmöglichen Rendite. Kapital wird in denjenigen Ländern importiert, in denen ein hoher Zins herrscht und verursacht damit einen höheren Wohlstand im Importland sowie eine bessere Risikostreuung des Investitionsportfolios im Exportland. Eine solche Finanzierungsstruktur wäre in einem national beschränkten Kapitalmarkt nicht möglich. Obwohl die Bildung eines global vernetzten Kapitalmarktes große finanzielle Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringen kann, birgt sie auch große Gefahren. Die globalen Finanzkrisen der vergangenen Jahrzehnte haben nahezu alle Nationen wirtschaftlich mehr oder weniger stark geschwächt.

Um solche schweren Krisen in Zukunft zu vermeiden müssen klar formulierte Regelungen für alle beteiligten Akteure aufgestellt und von speziellen Gremien überwacht werden.<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Jischa (2007): 30.

<sup>211</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2002): 63.

### 6.1.7 Demokratisierungsprozess

Die Globalisierung kann zu einem gewissen Maße zu einer Förderung des globalen Demokratisierungsprozesses beitragen. Der weitgehende Freihandel und die umfassenden kommunikativen Freiheiten können anteilig bei der Schaffung von demokratischen Systemen beteiligt gewesen sein. Auch die aus der Globalisierung resultierende Weltoffenheit und die global verbreiteten Medien wirken positiv auf die Stabilisierung von Demokratie und Menschenrechten.<sup>212</sup>

Würde die These unterstützt, dass die Globalisierung die Digitalisierung vorangetrieben hat, dann kann für den positiven Einfluss der Globalisierung auf Demokratisierungsprozesse der arabische Frühling als Beispiel genannt werden. Die Revolution „Tahrir 2011“ in Ägypten und die „Jasminrevolution“ in Tunesien werden aufgrund der intensiven Berichterstattung über die neuen Medien wie Facebook, Twitter oder YouTube oft als „Facebook-Revolutionen“ bezeichnet. Die Bevölkerung wurde mobilisiert und Aufnahmen von Demonstrationen und Ausschreitungen um die ganze Welt geschickt – aufgenommen von beteiligten Bürgerinnen und Bürgern der betroffenen Länder. Die diktatorisch gesteuerten Medien vor Ort ließen eine wahrheitsgemäße Berichterstattung nicht zu. Aus diesem Grund machten es sich die Bürger zum Ziel, die Welt über die wahren Missstände in ihrem Heimatland aufzuklären. Die Möglichkeit, sich über diese Medien frei äußern zu können, hat das Bedürfnis, die freie Meinungsäußerung als festen Bestandteil des politischen Systems zu integrieren, bei den Menschen der Revolution noch mehr verstärkt. Darüber hinaus konnten auch Kontroll- und Zensurmechanismen der Staaten umgangen werden, was die staatliche Einflussnahme senkt und den Missbrauch der Berichterstattung denunziert.<sup>213</sup>

Insgesamt kann angenommen werden, dass die Auswirkungen der Globalisierung zu einem gewissen aber undefinierbaren Teil Einfluss auf die Demokratisierungsprozesse nehmen.

## 6.2 Ökologische Dimension

Alles Handeln und Wirtschaften der Menschen findet auf und mit der Umwelt statt. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Herausforderungen und Chancen der Globalisierung in Hinblick auf die Ökologie näher betrachtet.

---

<sup>212</sup> Vgl. Bogdandy (2003): 863.

<sup>213</sup> Vgl. El Difraoui (2011): Web.



### 6.2.1 Warentourismus

Die niedrigen Transportkosten machen es zunehmend wirtschaftlich rentabler für Unternehmen die einzelnen Produktionsschritte, je nachdem wo sie am kostengünstigsten hergestellt werden können, an verschiedenen Orten der Welt durchführen zu lassen. So könnte z.B. eine Jeans nach diversen Verarbeitungsschritten in den unterschiedlichsten Ländern erst nach vielen Tausend zurückgelegten Kilometern in den deutschen Geschäften anzukommen. Diese Produktionsweise wirkt sich sehr schädigend auf das Ökosystem aus, da bei dem Transport enorme Mengen an Treibhausgasen durch die Verbrennung fossiler Brennstoffe entstehen. Alle Produkte eines Haushaltes produzieren Treibhausgase, deren Entstehung auch nach Beendigung eines Produktionsprozesses noch nicht abgeschlossen ist. Sie müssen gelagert und auch entsorgt werden, was zu weiteren Ausstößen führen kann.<sup>214</sup>

Seit einigen Jahren wird der Product Carbon Footprint (CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) verwendet, welcher die Treibhausgasmengen, die bei dem Lebenszyklus eines Produkts entstehen, messbar macht. Die Überlegung ist, dass Konsumenten mit Wissen über die enormen Emissionen der Produkte, ihr Konsumverhalten ändern und damit auch die Unternehmen zu einem veränderten Produktionsablauf bewegen.<sup>215</sup> Inwieweit dieser Product Carbon Footprint ein solches Verhalten bewirkt, wird sich noch zeigen müssen.

### 6.2.2 Umweltdumping

Das Umweltdumping beschreibt die Situation, dass Güter nur aus dem Grund am billigsten auf den Weltmarkt angeboten werden können, weil sie in Ländern produziert werden, die besonders niedrige Umweltstandards fordern.<sup>216</sup>

Bei dieser Art von Vorgehen bewirkt eine nationale Umweltpolitik in Ländern wie Deutschland nicht viel, wenn die durch die deutsche Bevölkerung konsumierten Produkte, aufgrund des internationalen Wettbewerbs, in Staaten gefertigt werden, die sehr umweltschädigend produzieren.<sup>217</sup> Deshalb sind sich „[d]ie Umweltminister der größten Industriestaaten [...] einig, daß ein

---

<sup>214</sup> Vgl. PCF Pilotprojekt Deutschland (2009): 5.

<sup>215</sup> Vgl. Ebd.: 6.

<sup>216</sup> Vgl. Gabler Verlag.

<sup>217</sup> Vgl. BMU (1999): Web.

globaler ökologischer Ordnungsrahmen geschaffen werden muß, der den Schutz der Umwelt auch im internationalen Wettbewerb sicherstellt und 'Umweltdumping' verhindert<sup>218</sup>.

### 6.2.3 Energie

Der Energieverbrauch der Menschen ist heute mehr als doppelt so hoch wie in den 70er Jahren und zwischen 2010 bis 2035 soll sich der Energiebedarf noch einmal um ein Drittel erhöhen. Gründe dafür sind die immer größer werdende Nachfrage durch Industrieländer, die Entwicklung der Schwellenländer sowie die steigende Weltbevölkerung.<sup>219</sup>

Obwohl es heutzutage immer neue Technologien und Wege gibt, Energie auf umweltfreundlichem Wege zu gewinnen, kommt der größte Teil der konsumierten Energie noch immer aus fossilen Brennstoffen wie Erdöl, Kohle oder Gas. Grund dafür ist, dass diese aufgrund der globalen Beschaffungsmöglichkeiten auch noch in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Durch die Verbrennung dieser fossilen Brennstoffe werden die meisten CO<sub>2</sub>-Emissionen verursacht, welche die Erderwärmung unmittelbar vorantreiben.<sup>220</sup>

Die zunehmende Verflechtung der Nationen hat dazu geführt, dass sich alle Staaten gemeinsam verpflichtet fühlen, die Umwelt nachhaltig zu schützen. Beispiele dafür sind die Agenda 21<sup>221</sup> der Rio Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992 oder auch das Kyoto Protokoll<sup>222</sup> aus dem Jahr 1997. Solche Vereinbarungen sind ein guter Anfang für einen nachhaltigeren Umgang mit der Umwelt, jedoch müssen diese Regelungen auch für alle Nationen dieser Erde gelten und vor allem für diejenigen, die zu den größten Umweltsündern gehören. So sind z.B. weder die USA noch Japan oder Kanada Teilnehmer des Kyoto-Protokolls. Für das Ziel der ganzheitlichen Senkung der Treibhausgase durch die Nutzung von nachhaltigen Energiequellen müssen sich alle Nationen gemeinsam einsetzen.

---

<sup>218</sup> Ebd.

<sup>219</sup> Vgl. bpb (2011): Web.

<sup>220</sup> Vgl. Ebd.

<sup>221</sup> Vgl. AGENDA 21.

<sup>222</sup> Vgl. Das Protokoll von Kyoto.

## 6.3 Gesellschaftliche Dimension

An dieser Stelle werden die Auswirkungen der Globalisierung auf die Gesellschaft betrachtet mit einem Fokus auf den Aspekten

- Bildung,
- Wohlstandsverteilung,
- Gesundheit und
- Kulturen.

### 6.3.1 Bildung

Aus Sicht Deutschlands befinden wir uns im globalen Wettbewerb um Wissen, in welchem die Bundesregierung international als starker Partner in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Forschung agiert. Im Mittelpunkt des ganzheitlichen Ansatzes steht der gegenseitige Austausch von Ideen und Wissen, der sowohl die gesellschaftliche Entwicklung nachhaltig gestaltet als auch Innovationsimpulse und zusätzliche Wissenspotentiale aufdeckt. So sollen zum einen internationale Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungsnetzwerke ausgebaut werden, aber auch die verstärkte Zusammenarbeit durch Auslandspartnerschaften gefördert werden. Zum anderen stellt die Förderung von zukünftigen Fach- und Führungskräften in den neuen Gestaltungsmächten eine entscheidende Chance dar. Hierbei wird weiterhin die enge Verknüpfung zum Bereich Wirtschaft deutlich. Denn die Bundesregierung misst den Schwellenländern als Motoren der Weltwirtschaft mittel- bis langfristig eine starke Bedeutung zu und versteht diese durch ihre bedeutende Wirtschaftskraft, ihr hohes Wachstum im internationalen Vergleich sowie ihren starken Gestaltungswillen als neue Gestaltungsmächte. Als Schwellenländer gelten je nach Abgrenzung unter anderem Südafrika, China, Russland, Brasilien, Indien oder Mexiko.<sup>223</sup> Folglich ist eben diese Internationalisierung im Bereich Bildung und Wissen maßgeblich für die nachhaltige Zukunftssicherung einer Gesellschaft.

Jedoch haben nicht alle Nationen die Möglichkeit aktiv am Wettbewerb um Wissen teilzunehmen, da deutliche Unterschiede im globalen Bildungsniveau bestehen. Zudem ist der Zugang zu Bildung nicht überall hergestellt. Dies wirft die Frage auf, ob Bildung ein Privileg der reichen Nationen ist. Gerade wirtschaftlich stark unterentwickelte Staaten, zum Beispiel in Afrika, leiden an

---

<sup>223</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2012): 9, 17ff.

massiven Lücken im Ausbildungsbereich und verfügen oftmals über kein ausgeprägtes Bildungswesen, sodass sie im globalen Vergleich von Ausbildungsstand, Wirtschaftswachstum und Innovationskraft weit abgeschlagen sind. Hier ist verstärkt die transnationale Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit gefragt, welche gegenseitige Vorteile schafft und somit für eine nachhaltige Entwicklung sorgt.

### 6.3.2 Wohlstandsverteilung

Unvergleichlicher Reichtum steht außerordentlicher Armut gegenüber, was den wesentlichen Konflikt der bestehenden Weltordnung ausmacht. Diese ungleiche Wohlstandsverteilung ist zwischen aber auch innerhalb einzelner Länder vorzufinden. Dies führt zu relevanten sozialen Problemen, die es zu identifizieren sowie zu lösen gilt. Hierzu zählen unter anderem Armut (auch trotz Arbeit), Kinderarbeit, (Jugend-)Arbeitslosigkeit, Unterernährung, Migration und Flüchtlinge sowie mangelnder Zugang zu Trinkwasser- und Sanitäreinrichtungen.<sup>224</sup> So sind Armut und Perspektivlosigkeit die entscheidenden Gründe für Migration.<sup>225</sup> Folglich müssen auf nationalstaatlicher Ebene geeignete Rahmenbedingungen und Mindeststandards umgesetzt werden, welche zum einen die Einhaltung der Menschenrechte umfassen sowie zum anderen Gefahren abwehren. Internationale Organisationen, wie die Europäische Union (EU) und die Vereinten Nationen (UN), haben die Wohlstandssteigerung für alle Menschen als Ziel. Die Bundesregierung strebt in diesem Zusammenhang die Einführung sozialer Basissicherungssysteme in den Bereichen Ressourcen, Ernährung und Energie gemeinsam mit den neuen Gestaltungsmächten an sowie beispielsweise auch die Umsetzung des Globalen Beschäftigungspaktes und grundlegende Arbeitsnormen weltweit.<sup>226</sup> Hierfür ist auch insbesondere die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) zuständig, welche eine „zentrale Rolle für die soziale und menschenrechtliche Ausgestaltung der Globalisierung und des Welthandels“<sup>227</sup> übernimmt.

---

<sup>224</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010a): Web.

<sup>225</sup> Vgl. Le Monde diplomatique (2006): 78.

<sup>226</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2012): 39ff.

<sup>227</sup> Die Bundesregierung (2012): 45.

### 6.3.3 Gesundheit

Heutzutage ist eine Vielzahl an Krankheiten behandelbar und die rasante medizinische Entwicklung führt zu immer neuen Heilungsmethoden und Medikamenten. Auch sind die finanziellen Ressourcen für eine medizinische Versorgung der gesamten Weltbevölkerung grundsätzlich vorhanden. So hat beispielsweise allein der Irak-Krieg von 2002 bis 2005 die USA etwa 250 Milliarden Dollar in Anspruch genommen, was einer sechsjährigen Sicherstellung der medizinischen Versorgung weltweit entsprochen hätte.<sup>228</sup> Aber kann Gesundheit als öffentliches Gut angesehen werden?

Ob Arm und Reich, Nord und Süd oder Stadt und Land – Es sind extreme Unterschiede in der medizinischen Versorgung zu erkennen, sodass viele Menschen an vermeidbaren sowie behandelbaren Krankheiten sterben. Hierunter leidet insbesondere die Bevölkerung von armen Nationen, beispielsweise in Subsahara Afrika. Dies wirft die Frage auf ob auch der Bereich Gesundheit nur den wohlhabenden Ländern vorbehalten ist.<sup>229</sup> Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere in der durchschnittlichen Lebenserwartung. So werden Japaner im Jahre 2012 durchschnittlich über 83 Jahre alt während die durchschnittliche Lebenserwartung der südafrikanischen Bevölkerung bei gerade einmal 49 Jahren liegt.<sup>230</sup> Zudem ist das fehlende humanitäre Engagement ein Problem, wodurch notwendige finanzielle Mittel für Hilfskampagnen nicht bereitgestellt werden. Der Aufbau eines leistungsfähigen, öffentlichen Gesundheitssystems wird weiterhin durch den enormen Druck von Pharmedien und Weltbank erschwert. Medikamentenpatente sind zumeist Voraussetzung für Investitionen in die medizinische Forschung. Gleichzeitig steht jedoch die Rentabilität dieser im Vordergrund. Aufgrund dessen übt die Pharmedien zum einen Druck auf Länder aus, welche die Produktion von günstigeren, wirkstoffgleichen Nachahmerpräparaten, Generika, verfolgen. In Indien wurden beispielsweise Handelsvorteile im Gegenzug zum Verzicht auf die Produktion von Generika geschlossen. Zum anderen beschränkt sich die Forschung häufig in ihren Möglichkeiten auf Krankheiten mit voraussichtlich hohem Umsatzvolumen. Darüber hinaus bürden die Internationale Weltbank und der Internationale Währungsfond (IWF) den Entwicklungsländern Sparkurse innerhalb von Strukturanpassungsprogrammen auf, sodass aufgrund von knapperen Mitteln im Sozialbereich Ärzte und medizinisches Personal nicht bezahlt werden können. Daraus resultiert eine Abwanderung von qualifizierten Fachkräften.

---

<sup>228</sup> Vgl. Le Monde diplomatique (2006): 36.

<sup>229</sup> Vgl. Ebd.: 36f.

<sup>230</sup> Vgl. CIA (2013): Web.

ten ins Ausland. Auch der UN-Sicherheitsrat ist sich bewusst, dass die prekäre Gesundheitslage einiger Länder die politische Stabilität gefährdet.<sup>231</sup> Folglich wird ein nachhaltiger Handlungsbedarf deutlich. In Anlehnung an die Ziele der Weltgesundheitsorganisation (WHO) setzt sich die Bundesregierung in diesem Zusammenhang für eine Verbesserung der globalen Sozial- und Gesundheitsstandards sowie für ein wirksames Entgegenwirken globaler Gesundheitsrisiken ein. Hierbei konzentriert sie sich auf die „Umsetzung der Gesundheits-Millenniumsziele, die Eindämmung von neuen Pandemien, die Bekämpfung globaler Infektionskrankheiten, die Stärkung von Gesundheitssystemen, den Wissenstransfer und die Reform der globalen Gesundheitsarchitektur“<sup>232</sup>.

#### 6.3.4 Kulturen

Unsere Gesellschaft ist von kultureller Vielfalt mit verschiedensten Wertvorstellungen geprägt. Grundlage für eine gut entwickelte Zivilgesellschaft sind ein stabiles Staatswesen und bürgerschaftliches Engagement. Ist in diesem Zusammenhang der Dialog zwischen Kulturen der Schlüssel für dauerhaften Frieden und Freiheit?<sup>233</sup> Sicherlich ist die Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses der Gesellschaften durch ein aktives, kommunikatives Gemeinwesen ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Als signifikante Chance der kulturellen Globalisierung schafft der Kulturaustausch einen Mehrwert, beispielsweise in Form eines multikulturellen Bewusstseins. Somit soll rassistischen Klischees und Intoleranz fremder Kulturen entgegengewirkt werden. Außerdem rückt das Erlernen fremder Sprachen und interkultureller Kompetenzen immer mehr in den Mittelpunkt erfolgreicher politischer und wirtschaftlicher (Auslands-)Beziehungen. Ob die westlich, christliche Welt oder die östlich, muslimische Welt – Dort wo Kulturen mit unterschiedlichen Interessen und Ansichten aufeinander treffen, ist eine Annäherung durch Dialog und Aufklärung besonders gefragt. Denn Interessengegensätze, insbesondere in Glaubens- oder Politikfragen, führen auch heutzutage noch oftmals zu Krieg und Brutalität. Betrachtet man demgegenüber jedoch die gesellschaftliche Meinungs- und Stilbildung so werden eine kulturelle Konvergenz und eine westliche Dominanz deutlich. Die Annäherung der Kulturen erfolgt zum einen durch das Massenmedium Fernsehen aber auch speziell durch die digitale Kommunikation

---

<sup>231</sup> Vgl. Le Monde diplomatique (2006): 36f.

<sup>232</sup> Die Bundesregierung (2012): 46.

<sup>233</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2012): 15f.

über Social Media Kanäle. Auch weltweit agierende Unternehmen im Mode-, Musik- oder Fast-food-Bereich prägen die Vereinheitlichung von Präferenzen auf ein internationales Level.<sup>234</sup>

## 6.4 Politische Dimension

Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Politik werden unter dem Aspekt Global Governance, Globale Ordnungspolitik, gebündelt, wobei eine Vielzahl von Akteuren in einem globalen Netzwerk betrachtet wird. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der internationalen Zusammenarbeit und insbesondere den zahlreichen Mechanismen und Formen dieser zur Lösung globaler Probleme vor dem Hintergrund der Globalisierung.<sup>235</sup> Sie ist zwingend erforderlich, da nur aus der internationalen Kooperationsbereitschaft sowie Kooperationsfähigkeit von Nationalstaaten, gesellschaftlichen und politischen Akteuren, Wirtschaftsunternehmen, Bürgerbewegungen aber auch Nichtregierungsorganisationen mittels ihrer verschiedenen Blickwinkel und differenzierten Interessen ein zukunftsfähiges, globales Rahmenkonzept für die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Weltwirtschaft entwickelt werden kann. Entsprechend soll im Folgenden ein kurzer Überblick über relevante Akteure gegeben werden:

Die UN ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Außenpolitik und umfasst mit 192 Staaten fast alle Nationen der Welt. Somit kann sie als einzige Organisation eine universelle politische Legitimation für sich in Anspruch nehmen. Der „Sicherheitsrat, der Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC), der Treuhandrat, der Internationale Gerichtshof (IGH/ICJ) und das Sekretariat, an dessen Spitze der Generalsekretär steht“<sup>236</sup> bilden die Hauptorgane des Völkerbundes. Ein wesentliches Instrument des UN Sicherheitsrates, welcher als einziges Gremium bindende Beschlüsse erlassen kann, sind die UN-Friedenseinsätze, zum Beispiel friedenserhaltenden oder friedensstiftenden Maßnahmen, durch welche die UN Verantwortung für Frieden übernimmt.

Weiterhin ist der UN Global Compact ein entscheidender Bestandteil der Global Governance. Hierbei liegt der Fokus auf den Wirtschaftsakteuren. Denn durch einen Beitritt bei dieser Initiative verpflichten sich multinationale Unternehmen und Global Players zur Einhaltung von verantwortungsvollen Unternehmenspraktiken. Diese ethische Rahmenordnung ist eine Antwort auf die zunehmende Kritik an einflussreichen, globalen Unternehmen wirtschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen und sich für die Prinzipien im Bereich Corporate Social

---

<sup>234</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010b): Web.

Responsibility (CSR), wie die Einhaltung der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzusetzen.<sup>237</sup>

Im globalen Zusammenhang ist auch die internationale Gerichtsbarkeit von Bedeutung. Der Internationale Gerichtshof in Den Haag befasst sich insbesondere mit den Aspekten Völkerrecht, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit.<sup>238</sup>

Die Welthandelsorganisation (WTO) umfasst unter anderem das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen (GATT), den Handel mit Dienstleistungen (GATS) und handelsbezogene geistige Eigentumsrechte (TRIPS). Nahezu der gesamte Warenimport und -export unterliegt dem Regelwerk der WTO.<sup>239</sup> Es geht jedoch auch über den klassischen Warenhandel hinaus, da der Trend hin zur Dienstleistungsgesellschaft auch den internationalen Gütertausch beeinflusst. So werden zunehmend immaterielle Güter gehandelt, sodass Daten- statt Warenströmen den Welthandel prägen. Eben dies stellt natürlich eine relevante Herausforderung für staatliche Regulierungsmaßnahmen, seien es Einfuhrzölle, die Besteuerung von Dienstleistungen oder Rechtssicherheit, dar, woraus neue Anforderungen resultieren.<sup>240</sup>

Auch die Internationale Weltbank sowie der IWF behandeln internationale Wirtschaftsprobleme. Die Weltbank setzt sich aus der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung sowie der Internationalen Entwicklungsorganisation zusammen. Sie legt Schwerpunkte auf die Bereiche ökonomisches Wachstum, Armutsbekämpfung und nachhaltige Entwicklung, weil Armut nicht zwangsläufig durch Wachstum reduziert wird.<sup>241</sup> Zusätzlich fördert der IWF die international währungspolitische Zusammenarbeit, unterstützt die Stabilisierung von Wechselkursen und sorgt für den freien internationalen Zahlungs- und Devisenverkehr ohne staatliche Beschränkungen.<sup>242</sup>

Ein weiteres globales Politikfeld ist die Global Health Governance (GHG), welche sich aus der globalen Gesundheitssituation speziell vor dem Hintergrund der armutsorientierten Krankheitsbekämpfung entwickelt hat. Tuberkulose, Malaria und AIDS/HIV stellen insbesondere in armen Regionen ein erhöhtes Risiko für die globale Sicherheit und Stabilität dar, sodass eine globale

---

<sup>235</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2012): 63.

<sup>236</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010c): Web.

<sup>237</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010d): Web.

<sup>238</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010e): Web.

<sup>239</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2009): Web.

<sup>240</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010f): Web.

<sup>241</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010g): Web.

<sup>242</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010h): Web.



Gesundheitspolitik, ein starkes internationales Netzwerk und ein hohes Finanzvolumen für die nachhaltige Verbesserung der globalen Gesundheitslage notwendig sind.<sup>243</sup>

Abschließend sind transnational vernetzte Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) wichtige zivilgesellschaftliche Akteure, die durch ihren grenzüberschreitenden Einfluss auf die Politikgestaltung in Bereichen, wie Umwelt- und Sozialstandards, Menschenrechte oder Entwicklungspolitik agieren. Bekannte Beispiele hierfür sind unter anderem Amnesty International und Greenpeace. Ob als Lobbyisten, in Verhandlungsnetzwerken oder als Experten – NGOs sind ein unmittelbarer Bestandteil in politischen Entscheidungsprozessen und übernehmen Koordinations-, Kontroll- oder Beratungstätigkeiten in verschiedensten Themenbereichen.<sup>244</sup>

## 6.5 Fazit und Ausblick

Die Globalisierungsdebatte mit seinen Chancen und Herausforderungen ist eines der höchst kontrovers diskutierten Themen unserer Zeit. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass es sich bei der Globalisierung um einen bereichsübergreifenden Entwicklungsprozess handelt, der aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren resultiert, aber auch selbst das Weltgeschehen beeinflusst. Für eine nachhaltige Entwicklung wird zukünftig eine stärkere internationale Entwicklungszusammenarbeit, beispielsweise durch Kooperations- und Dialogangebote, notwendig sein. Das Konzept der Bundesregierung „Globalisierung gestalten“ ist ein sinnvoller Weg einen möglichst positiven Einfluss auf die Entwicklungen auszuüben und somit globale Spielregeln zu implementieren. Selbstverständlich wird auch hierbei eine flexible Fortentwicklung und Anpassung des Konzepts von besonderer Bedeutung sein, sodass das Ziel einer regelgeleiteten Globalisierungspolitik unter Einbeziehung aktueller Gestaltungsmächte erfolgreich umgesetzt werden kann.<sup>245</sup> Denn das Entscheidende ist letztlich nicht die Entwicklung eines überzeugenden Konzeptes, sondern die praktische Umsetzbarkeit der Ziele und Maßnahmen vor dem Hintergrund globaler Spannungsfelder.

---

<sup>243</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010i): Web.

<sup>244</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010j): Web.

<sup>245</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2012): 1ff.

## 7 Die Bienenfabel von Bernard Mandeville: Globalisierungsansatz durch volkswirtschaftliche Arbeitsteilung aus dem Jahr 1722

*Bernd Seel*

Auch heute, dreihundert Jahre nach Mandeville<sup>246</sup>, sind die damals aufgeworfenen Fragen und Thesen noch immer aktuell und beschäftigen Psychologen, Soziologen, Wirtschafts- und Naturwissenschaftler gleichermaßen. Während Ökonomen und Sozialwissenschaftler mit dem Modell des Homo oeconomicus schon im 19. Jahrhundert ein Wesen konstruiert hatten, das ausschließlich danach strebt, seinen materiellen Nutzen zu maximieren, leiten Biologen menschliches Verhalten mittlerweile aus den „egoistischen Genen“ ab. Konkret geht es um die Frage, inwieweit notwendige Kooperationen in einer funktionierenden Kultur oder einer unternehmerischen Subkultur sichergestellt werden können, um damit volkswirtschaftliches Wachstum zu generieren. Oder gilt immer noch die Extremposition Mandeville`s: „Nicht die Tugend, sondern das private Laster stelle die Quelle allen Gemeinwohls dar“. Die damals übliche Rede von edlen Motiven (Leitlinien und Unternehmenskulturen) entlarvte er als Schmeichelei weltfremder Dummköpfe. Sittlichkeit und Allgemeinwohl, spottete er, beruhten allein auf dem Egoismus des Einzelnen – schließlich gäbe es „nichts so allgemein Unverfälschtes auf Erden wie die Liebe die jedes Geschöpf, das ihrer fähig ist, zu sich selbst hegt“. Und wenn jedes Gesellschaftsmitglied sein Eigeninteresse konsequent verfolgte, würde das gerade zum größtmöglichen Nutzen aller führen.

Mandevilles Gedankengang mündet in der Behauptung, das Staatswesen werde zusammenbrechen, sollte der Egoismus als Antrieb für unser Handeln einmal versiegen.<sup>247</sup>

---

<sup>246</sup> Bernard Mandeville, Die Bienenfabel, Mit einer Einleitung von Walter Euchner, Frankfurt am Main, 1980

<sup>247</sup> Ernst Fehr, Suzann-Viola Renninger, Das Samariter-Paradox, Gehirn und Geist-Verhalten 1/2004

So kam es im 18. und 19. Jahrhundert zu einer intensiven Debatte über Luxus, in deren Rahmen auf die ethische und moralische Vertretbarkeit, aber auch auf die Bedeutung und den Nutzen des Luxus aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive eingegangen wurde. Eröffnet hatte diese Debatte der niederländische Arzt und Sozialkritiker Bernhard de Mandeville, der 1714 mit seiner Bienenfabel betonte, dass der Luxus, wie alle privaten Laster, dem allgemeinen Wohle diene und eine treibende Kraft für den wirtschaftlichen Aufschwung darstellt<sup>248</sup>. Auch die Philosophen Adam Smith und David Hume beurteilten den Luxus später hinsichtlich seines gesamtwirtschaftlichen Nutzens als überwiegend positiv, schafft er doch einen Mehrwert für diejenigen, die ihn konsumieren, aber auch für jene, die ihn produzieren (Valtin 2005, S. 24)<sup>249</sup>. Darüber hinaus plädiert Hume für die Trennung von Luxus und Moral und liefert gleichzeitig eine philosophische Rechtfertigung für den Luxuskonsum. Luxus wird fortan nicht mehr nur als schädlich und moralisch verwerflich betrachtet, sondern auch als bedeutender Wirtschaftsfaktor angesehen, der, als Garant für Wachstum und Treiber des Aufschwungs, einen ökonomischen und sozialen Nutzen stiftet.<sup>250</sup>

Ist es tatsächlich ein grundlegender Irrtum, was wir heute als globale Wirklichkeit beobachten?<sup>251</sup>

Heißt Arbeitsteilung auch Wohlstandsteilung oder deutlicher: Bedeutet Globalisierung gleich weltweite Arbeitsteilung oder Wohlstandsteilung? Mandeville und Smith haben diese Zweifel in die Welt gesetzt, Marx hat sie als historische Notwendigkeit entschuldigt und Keynes drückte es so aus: „*Gier, Wucher und Sicherheitsstreben müssen noch länger unsere Götter sein*“. <sup>252</sup> Ist das Ergebnis der globalisierten Arbeitsteilung *Enron*<sup>253</sup> und Co und das, obwohl die erste präzise Be-

---

<sup>248</sup> Mandeville, ebenda

<sup>249</sup> Alendra Valtin, Der Wert von Luxusmarken, München 2005

<sup>250</sup> Transfer, Werbeforschung und Praxis, 01/2011

<sup>251</sup> K.H. Brodbeck, inszenierte Sachzwänge, Zur Globalisierung einer Untugend, Grobenzell-Würzburg, 2007

<sup>252</sup> Vgl. Bernard Mandeville, Die Bienenfabel Frankfurt a.M. 1980; Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, München 1978, S. 17; John Maynard Keynes, Essays in Persuasion, Collected Writings, Vol. IX, S. 331

<sup>253</sup> Enron, der amerikanische Energiekonzern. Enron brachte es durch den Handel mit Energie, Breitbandkapazitäten und hochspekulativen Finanzpapieren zu einem der zehn größten US-Unternehmen und hatte zeitweise einen Börsenwert von mehr als 60 Milliarden Dollar. Doch Ende 2001 brach das Unternehmen aus Houston in Texas zusammen. Spätere Ermittlungen förderten zutage, dass bei Enron in großem Stil Bilanzen gefälscht und andere Tricks angewandt wurden, um Verluste zu verschleiern. Durch den Insolvenzantrag verloren auch zahlreiche Amerikaner ihre Altersvorsorge, da sie diese als Enron-Aktien angelegt hatten. In einem der spektakulärsten Wirtschaftsbetrugsprozesse in der Geschichte der USA mussten sich ehemalige Enron-Führungskräfte vor Gericht verantworten. Skilling wurde 2006 zu 24 Jahren Haft verurteilt, Finanzchef Andrew Fastow sollte für

schreibung der Globalisierung über 150 Jahre alt ist: „*Die Bourgeoisie hat durch ihre Exploitation des Weltmarkts die Produktion und Konsumtion aller Länder kosmopolitisch gestaltet*“. <sup>254</sup> Betrachtet man, wie sich im historischen Globalisierungsprozess, unabhängig von den jeweils dominierenden Machtzentren, die Einkommen entwickelt haben, so ergibt sich ein eindeutiges Bild. <sup>255</sup> Das reichste Fünftel der Menschheit besaß im Jahre 1820 dreimal so viel als das ärmste Fünftel. 1870 stieg das Verhältnis bereits auf 7:1, 1930 waren es 30:1, und am Ende des 20. Jahrhundert (1997) ergab sich ein Verhältnis von 74:1. <sup>256</sup>

Letzten Endes bedeutet Globalisierung nichts anderes als die weltweite Verbreitung des Kapitalismus.

Die äußert sich in zunehmender internationaler Arbeitsteilung und zunehmendem Welthandel, in grenzüberschreitender Investitionstätigkeit und globalen Kapitalströmen, (bisher) allerdings nicht in global freien Arbeitsmärkten. Globalisierung äußert sich auch unmissverständlich in der Umverteilung des Einkommens, von Süd nach Nord, und von Unten nach Oben.

Die Weltwirtschaft hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren durch technologischen Fortschritt, durch das Auftreten neuer Akteure auf Märkten wie China und Indien sowie durch die internationale Arbeitsteilung entscheidend verändert. Das Tempo ist höher geworden, der Wettbewerb intensiver und härter. Die standardisierte Massenproduktion wird dahin verlagert, wo die Arbeitskosten am geringsten sind. Umgekehrt erfolgen Tätigkeiten mit hohem Wertschöpfungsanteil dort, wo genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Wissen ist dank moderner Kommunikationstechnologien vielfach zum „universalen Gut“ <sup>257</sup> avanciert. Es ist an vielerlei Orten auf der Welt praktisch gleichzeitig verfügbar.

---

6 Jahre ins Gefängnis. Es war eine der größten Pleiten in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte, Tausende wurden arbeitslos, die Wall Street musste Milliardenverluste an Vermögenswerten verbuchen.

<sup>254</sup> Karl Marx, Friedrich Engels, *Deutsche Ideologie*, MEW Bd, W. S. 229

<sup>255</sup> Vgl. Brodbeck, ebenda

<sup>256</sup> Vgl. Andreas Exenberg, Josef Nusbaumer: *Über praktische und theoretische Armut, Wirkung Papers facing poverty*, Salzburg 2004, S. 10

<sup>257</sup> Wilhelm Rall, *Unternehmensstrategie für den globalen Wettbewerb*, Tübingen 2003

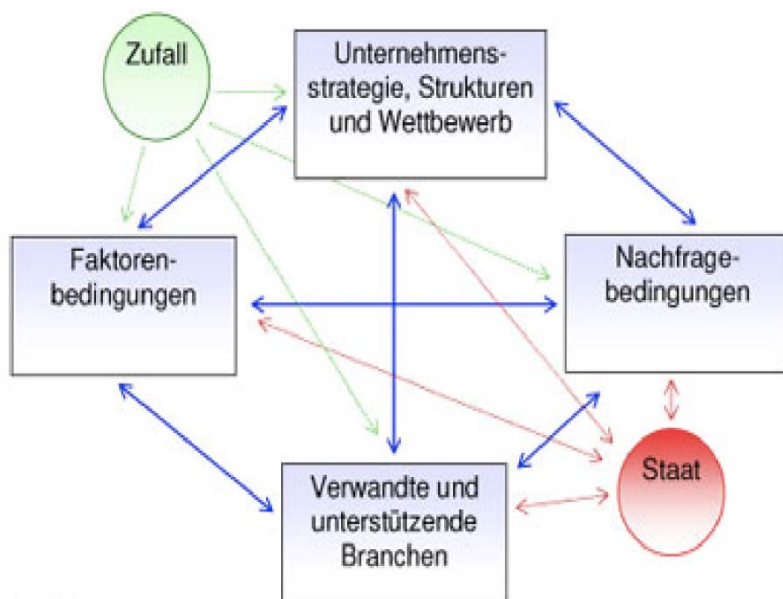
Die Innovationsfähigkeit eines Landes, die Geschwindigkeit, mit der Wissen in neue, marktfähige Produkte und Prozesse umgesetzt wird, bleibt aber auch in Zukunft standortgebunden. Hier gibt es also keine Veränderungen.

Diese standortgebundenen Wettbewerbsvorteile, die sich auch durch sogenannte Cluster-Strukturen ergeben beschreibt Porter ausführlich wie folgt, es gilt Porters Diamant <sup>258</sup>: Nach PORTERS Erkenntnissen können wirtschaftspolitische Entscheidungen getroffen werden, die nationale Vorteile fördern, indem sie den Wettbewerb erleichtern, Kooperationen zwischen den Unternehmen fördern oder hohe Erwartungen an die Produktqualität sicherstellen.

Die Faktoren eines Landes können in die Gruppen Humanvermögen (Qualifikationsniveau, Arbeitskosten, Moral etc.), materielle Ressourcen (Rohstoffe, Vegetation, Fläche etc.), Wissensressourcen, Kapitalressourcen und Infrastruktur eingeteilt werden. Hier lassen sich auch so aktuelle Faktoren wie Qualität der Lehre und Forschung, Regulierung des Arbeitsmarktes oder die Aktienkultur eines Landes einordnen. Solche einheimischen Faktoren bilden oft den Ausgangspunkt für Vorteile, auf die weiter aufgebaut werden kann. Da die einzelnen Nationen in unterschiedlichem Umfang mit diesen Faktoren ausgestattet sind, werden sich dort vorrangig solche Branchen entwickeln, für die eine günstige Faktorkombination besteht. So erklärt sich die Existenz von Billiglohnländern (niedrige Lohnkosten), Agrarstaaten (große Flächen mit guter Bodenqualität) oder die starke Start-up-Szene in den USA (relativ stark ausgeprägte Risikokapitalkultur).

---

<sup>258</sup> Porter, M. *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, Droemer Knauer, München 1991



Quelle: Michael Porter, 1990

Abbildung 15: Porters Diamant

Ferner gilt weiterhin das „shareholder-value-paradigma“. Die Interaktion und Integration der weltweiten Aktienmärkte und der auf ihnen agierenden Investoren haben dazu geführt, dass sich das Shareholder-Value-Prinzip als Metrik und in vieler Hinsicht auch als Zielfunktion nahezu überall durchgesetzt hat. Das bedeutet, das Unternehmen und ihre Investoren heute in wesentlich einheitlicherer Form interagieren als dies früher üblich und möglich war.<sup>259</sup>

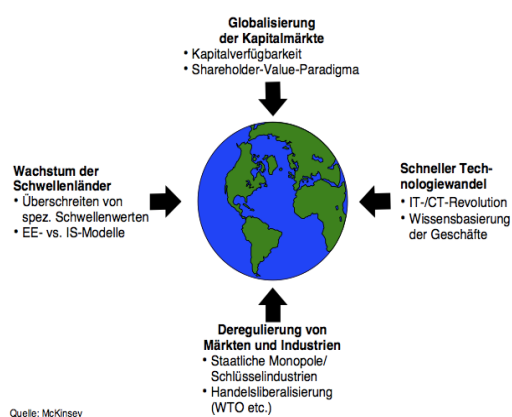


Abbildung 16: Die Globalisierungskräfte

<sup>259</sup> Rall, ebenda

Die Globalisierung mit ihren Auswirkungen ist eine prägende Rahmenbedingung unseres Handelns, wobei wir uns bislang aber primär auf den ökonomischen Prozess und seine sozialen Wechselwirkungen konzentriert haben. Nun zeigt sich, dass wir den Globalisierungsprozess umfassender begreifen müssen, insbesondere auch als eine Begegnung und leider immer mehr auch als eine Konfrontation unterschiedlicher Wertvorstellungen in unterschiedlichen Kulturen. Denn das Wachstum findet woanders statt, beispielsweise in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China). Die Unternehmenskultur verhält sich anders als das typisch westeuropäische Unternehmer-Land; in China wird, wenn es für die chinesische Volkswirtschaft richtig erscheint, schnell auf ein Produkt eine Einfuhrabgabe von 25% erhoben; Russland legt mal eben fest, dass für Automobile ein bestimmter Prozentsatz im eigenen Land gefertigt sein muss: dem kann man nur begegnen, wenn man vor Ort ist.

Diese unterschiedliche Kulturen und Wertekonstellationen hat auch schon Bernard Mandeville<sup>260</sup> in seiner Bienenfabel zum Ausdruck gebracht. Laster und Untugend (heute materielle Gier), fleißige und genügsame Bienen ( heute 400 € Jobs und Mindestlöhne der Arbeitenden):

Im ersten Teil (ebd. S.80-85) wird von einem „Bienenstock“ berichtet, dessen „Macht und Reichtum“ unvergleichlich waren, der „geehrt“ wurde, in dem „Kunst und Wissenschaft“ blühten und in dem „das Ganze gut regiert“ war. Als Basis von „Macht und Reichtum“ beschreibt der Autor<sup>261</sup> die arbeitenden Armen:

*„Manch Reicher, der sich wenig mühte,*

*Bracht 'sein Geschäft zu höher Blüte,*

*Indes mit Sense und mit Schaufel*

*Gar mancher fleißige arme Teufel*

*Bei seiner Arbeit schwitzend stand,*

*Damit er was zu knappern fand“*

---

<sup>260</sup> Mandville, ebenda

<sup>261</sup> Mandville, ebenda

Die Reichen hingegen zeichnen sich durch ein ganz und gar untugendhaftes Verhalten aus: Die Advokaten verdrehen das Recht, den Ärzten ist es nicht um Heilung zu tun, die Priester sind von „Stolz und Habgier“ erfüllt, die Minister sind egoistisch-korrupt, auch Justitia legt die Waage „zum Geldempfang“ aus der Hand. Weil alle dem Gelde nachjagen, verkehren sie den Zweck ihrer Tätigkeit ins Gegenteil – ein Arzt kann nur an einem Kranken Geld verdienen. Er handelt daher nicht als Arzt, sondern als Kaufmann, wenn er den Kranken nicht heilt. „Laster“ herrscht ebenso wie „Verschwendung“, „Luxus“ und Mode-„Sucht“.<sup>262</sup>

Das „Laster“ besteht in einem grenzenlosen Habenwollen, ein einer vom Geld geprägten Bedürfnisstruktur (materielle Anreizsysteme, Bonuszahlungen etc.), die nach immer neuen Befriedigungen sucht. Die Tugendlosigkeit, die Mandeville beschreibt, besteht in der Wendung von einer Gebrauchswert- zu einer Tauschwert-Orientierung mit Wachstumszwängen und damit zu abstrakt-unbegrenzten Bedürfnissen.<sup>263</sup>

„..... durch den Luxus finden,  
Millionen Armer sich erhalten,  
Auch durch den Stolz, den alle schalen.  
Nimmer minder dient der Neid sowie  
Die Eitelkeit der Industrie.  
Die Sucht, sich als modern in Speisen,  
in Kleid und Möbeln zu erweisen,  
Stets ein Objekt des Spottes war,  
Des Handels wahre Triebkraft wahr.“<sup>264</sup>

---

<sup>262</sup> Mandville ebenda

<sup>263</sup> Gerhard Stapelfeldt, Der Merkantilismus: Die Genese der Weltgesellschaft vom 16. – bis zum 18. Jahrhundert, Freiburg 2001

<sup>264</sup> Mandville, ebenda, S. 84 ff



Um die Beziehung zwischen der Bienenfabel aus dem Jahr 1705 und den globalen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten zu erläutern, darf auch das Globalisierungsverständnis mittelständischer Unternehmen einbezogen werden. Globalisierung ist nicht nur eine Spielwiese multinationaler Konzerne, zunehmender Wettbewerbsdruck international agierender Unternehmen aus dem Ausland zwingen auch mittelständische Unternehmen zu strategischen Veränderungen.

Das Management mittelständischer Unternehmen befasst sich mit der Führung und Steuerung vorwiegend „inhabergeführter“ Unternehmen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Gesellschafter bzw. Inhaber „ihre“ Unternehmen persönlich leiten. Das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln wird heute auch im Mittelstand sehr stark durch Internationalisierung und Globalisierung determiniert. Dazu wird eine managementorientierte Unternehmensführung, die auf einer entscheidungs-, führungs- und systemorientierten Betriebswirtschaftslehre basiert und zugleich verhaltenswissenschaftliches Management-Know-how integriert, zur Problemlösung benötigt.

Die Europäische Kommission schlägt als Abgrenzungskriterien für KMU eine Beschäftigtenzahl bis zu 250 Mitarbeitern und entweder einen Umsatz von höchstens 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme bis maximal 43 Mio. € vor. Zudem wird eine Einteilung der KMU in kleinst, kleine und mittlere Betriebe vorgenommen, wie in Tabelle 3 dargestellt.

FÖRDERUNG DER GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN					
Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/ Jahr	oder	Bilanzsumme €/ Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Abbildung 17: KMU-Definition der Europäischen Union

Demgegenüber definiert das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn KMU als Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und einem Umsatz kleiner als 50 Mio. €. Das IfM nimmt lediglich eine Einteilung in kleine und mittlere Betriebe vor, wie dies in Tabelle 3 dargestellt ist.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz €/ Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Millionen
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Abbildung 18: KMU-Definition des IfM, Bonn

Die Frage nach den Gründen der Internationalisierung von Unternehmen ist seit langem Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen. Im Allgemeinen existiert nicht lediglich ein Motiv, dass zur Aufnahme von Auslandsgeschäften führt.

Hierbei wurden zwei verschiedene Internationalisierungsverhalten von Unternehmen festgestellt: ein aktives und ein reaktives Verhalten. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen sogenannten Pull- und Push- Faktoren. Die Pull-Faktoren stellen in diesem Fall jene Gründe dar, die ausländische Aktivitäten für ein Unternehmen attraktiv machen bzw. entsprechende Anreize schaffen. Die Push-Faktoren entsprechen hingegen den Gründen, die ein Unternehmen zur Internationalisierung zwingen bzw. eine solche notwendig machen, um weiterhin wettbewerbsfähig agieren zu können.<sup>265</sup>

<sup>265</sup> Christopher Stehr, »Globalisierung des Mittelstandes – Studie des Forschungsprojektes Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), 2012 Münster.

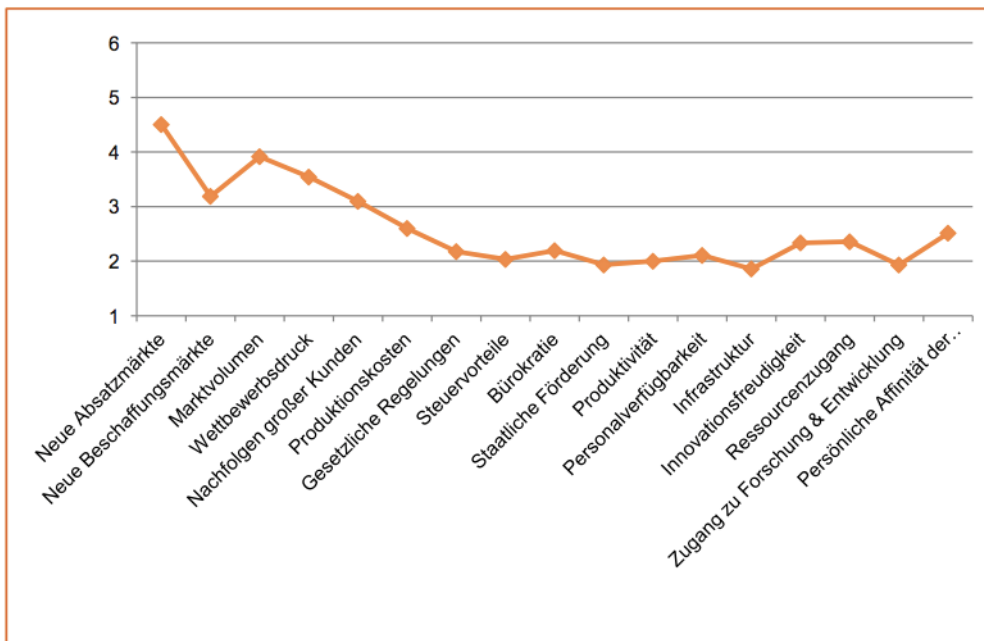


Abbildung 19: Gründe für die unternehmerische Internationalisierung, Quelle: C. Stehr, ebenda

Dass in Deutschland die kleinen und mittleren Unternehmen einen größeren Teil der Wirtschaftsleistung ausmachen als in vielen anderen Industrieländern, ist bekannt. Ebenso oft wird die Bedeutung des Mittelstands für Beschäftigung, Ausbildung und Innovation gewürdigt. Hinzu kommt die weniger offenkundige, gleichwohl umso bedeutendere Rolle als wirtschaftlicher Stabilisator des Landes. Vielfältig differenzierte, kleinteilige Strukturen erweisen sich als anpassungsfähiger und weniger krisenanfällig als wirtschaftliche Monokulturen. Anders gesagt: In besonders bewegten Zeiten offenbart der Mittelstand erst recht seine Robustheit. Dies gilt auch für den aus der Globalisierung erstarkten Wettbewerbsdruck. Globalisierung ist eben nicht nur eine Spielwiese multinationaler Konzerne.<sup>266</sup>

Allerdings darf man die Belastungen und Risiken, denen sich der Mittelstand gegenüber sah – und aktuell immer noch beziehungsweise in veränderter Form gegenüber sieht –, nicht verschweigen. Sie drohen vor allem aus dem Ausland.

<sup>266</sup> Diagnose Mittelstand 2012, Finanzgruppe Deutscher Giro und Sparkassenverband

Einige der Gedanken aus Mandevilles Bienenfabel fanden auch Eingang in das Theoriegebäude der Ökonomie, z.B. Mandevilles Erkenntnis, dass der Nutzen des Einzelnen nicht mit dem Nutzen der Gesellschaft übereinstimmen muss. Dies wird heute als Mandeville-Paradox<sup>267</sup> bezeichnet.

Adam Smith<sup>268</sup> machte in seinen Ausführungen zur Arbeitsteilung erhebliche Anleihen bei Mandeville, obwohl Smith die Annahme des lasterhaften Menschen als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung ablehnte. Insbesondere in der „Smith’schen unsichtbaren Hand“ schimmert abgemildert Mandeville durch. *Smith* gilt als der Begründer des klassischen Liberalismus. Laut seiner Lehre trägt „das eigennützige Streben der Menschen zum Wohl der gesamten Gesellschaft bei“: Zitat: *„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“*<sup>269</sup>

Auch Keynes<sup>270</sup> zitierte 1936 Mandeville, der erkannt hatte, dass die Motive der Menschen nach immer Mehr und Luxus (Wachstum) die Nachfrage steigern würde.

Die heutige Wirtschaftsdeologie greift auf Ideen zurück, die Mandeville als erster in dieser Deutlichkeit formuliert hat: *Wenn die arbeitende Bevölkerung in einem Land zwölf Stunden am Tag und sechs Tage in der Woche arbeitet, während sie in einem anderen Lande nur acht Stunden am Tage und nicht mehr als vier Tage in der Woche beschäftigt wird, müssen ihre Produkte teurer sein und haben einen Konkurrenznachteil. Eine Handelsnation könne die andere nur unterbieten, wenn ihre Nahrungsmittel und alle Lebensbedürfnisse ... billiger sind, oder aber ihre Arbeiter sind fleißiger oder arbeiten länger oder begnügen sich mit einer einfacheren Lebensführung als ihre Nachbarn.*<sup>271</sup> Auch der ehemalige Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, ein ausgewiesener Wirtschaftsexperte,<sup>272</sup> greift ansatzweise diese Thesen im Globalisierungsprozess auf: „Die Menschen in den anderen Ländern sind bereit, für niedrigeren Lohn und härter zu arbeiten, als es die

---

<sup>267</sup> Das „Mandeville-Paradox“ ist nach Bernard Mandeville benannt worden. Es besagt, dass Handlungen, die hinsichtlich individueller Personen als untauglich charakterisiert werden können für die Gesellschaft im Ganzen ihre Vorteile haben. Mandeville formulierte dies knapp im Untertitel seines bekanntesten Werkes, *The Fable of the Bees* (die Bienenfabel), der lautet: „Private Vices, Public Benefits“.

<sup>268</sup> Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen*, 1776

<sup>269</sup> Ebenda

<sup>270</sup> John Maynard Keynes, *Essays in Persuasion, Collected Writings*, Vol. IX, S. 331

<sup>271</sup> Mandeville, ebenda, S. 344 ff.

<sup>272</sup> Helmut Schmidt, *Globalisierung: Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen*, Stuttgart, 1998

Menschen in den Industrieländern gewohnt sind. Folge: Sofern diese Länder Güter herstellen können die denen der Industrieländer gleichwertig sind, sind diese daher billiger“.

Mandevilles Einsichten stehen keineswegs alleine da, in einer Zeit, in der theoretisch- moralischen Quellen den modernen Wirtschaftsliberalismus prägten. Für den Klassiker der modernen kapitalistischen Nationalökonomie, Adam Smith, der sich von dem am Königshof einflussreichen Mandeville inspirieren ließ, war klar, dass die Entlohnung der Arbeiter in keiner Weise irgendeinen gerechten oder sonst wie begründeten Anteil am geschaffenen Wert darstellt, sondern dass er sich allein danach richtet, was die Arbeiter zum unmittelbaren Überleben brauchen und was sie sich unter dem Druck der Polizei und der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt gefallen lassen (müssen). Ihnen soll der Unternehmer, der für Smith identisch ist mit dem Reichen, lediglich das aller-nötigste zugestehen, damit sie arbeiten und nicht umkommen. Es ist, so Smith, „recht und billig, wenn diejenigen, die alle ernähren, kleiden und mit Wohnung versorgen, soviel vom Ertrag der eigenen Arbeit bekommen sollen, dass sie sich selbst richtig ernähren, ordentlich kleiden und anständig wohnen können.“ Smith spricht von den „unteren Schichten“, die aus „Dienstboten, Tagelöhnern und Arbeitern“ bestehen und die „Masse der Bevölkerung eines jeden Landes“ bilden. Für Smith sind die Begriffe „Arbeiter“ und „Armer“ identisch.<sup>273</sup>

Smith illustriert dies weiter durch die untergeordnete Stellung, die die Arbeiter in der Gesellschaft haben: Die Reichen und die Unternehmer haben den Staat und die Gesetze hinter sich, während der Staat nur partiell, zeitweise und umstandsbedingt etwas für die Arbeiter tut. Die Unternehmer sind zwar auf die Arbeiter angewiesen, können aber im Streik sehr viel länger durchhalten, da sie über etwas verfügen, was die Arbeiter nicht oder kaum haben: Vermögen. Dagegen sind die Arbeitenden auf die unmittelbaren Bedürfnisse reduziert. Sie bekommen kein Entgelt für ihre Leistung, sondern eine nach jeweiligem Kräfteverhältnis auszuhandelnde, möglichst geringe Überlebensration. Auch geistig, moralisch und kulturell wird ihnen nur eine möglichst billige und einfache Überlebensration zugebilligt. Auch nach Ansicht von Smith<sup>274</sup> bzw. dessen „spiritus rector“ Mandeville, führt dieses eigennützig-rationale Streben des einzelnen Wettbewerbers zu erhöhten Nachfragen.

Mandeville gehört mit zu den Gründervätern der modernen Ökonomie. Seine Bienenfabel preist

---

<sup>273</sup> Werner Rügemer, arm und reich. Bibliothek dialektischer Grundbegriffe, Band 3. transcript Verlag, Bielefeld 2002.

<sup>274</sup> Adam Smith, ebenda

den menschlichen Eigennutz als Quelle des Wohlstands: „What we call evil in this world, Moral es well as Natural, is the Great Principle that makes us Sociable Creatures“.<sup>275</sup> Der Drang nach Mehr, Gier, Habsucht, Neid, Schmeichelei und Ehrgeiz sind die Antriebskräfte der Wirtschaft, das Laster ist die Quelle allen Allgemeinwohls.

Ist die Fabel von Mandeville also ein Plädoyer für ungezügelter Kapitalismus? Nein, demonstriert wird aber, wie schwer es ist, eine Ethik zu formulieren, die aus Unternehmerischen Gegebenheiten Individuum und Gesellschaft gleichermaßen gerecht wird. *Frei nach Thomas Mann (Die Buddenbrooks): „Mein Sohn, sei mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bei Nacht gut schlafen können“*.<sup>276</sup> Und zum Abschluss noch einmal Mandeville<sup>277</sup>:

***„Von Lastern frei zu sein, wird nie***

***was anderes sein als Utopie“.***

---

<sup>275</sup> Mandeville ebenda

<sup>276</sup> Thomas Mann, Buddenbrooks. Verfall einer Familie. Berlin 1901

<sup>277</sup> Mandeville, ebenda

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dreieckshandel (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Walter, R. (2006), S. 168).....	11
Abbildung 2: Durchschnittliche Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts 1913 – 1950 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maddison, A. (1987), S. 650).....	16
Abbildung 3: Was fällt Ihnen zum Thema Globalisierung ein? (Quelle: Vgl. o.V. (2013a), Web.)	24
Abbildung 4: Transport- und Kommunikationskosten .....	26
Abbildung 5: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels.....	28
Abbildung 6: Ansatz zur Strukturierung .....	33
Abbildung 7: Answer Network.....	37
Abbildung 8: Abbildung 3: Inverted Organization .....	38
Abbildung 9: Abbildung 4: Konzentrische Organisation.....	39
Abbildung 10: Broker/ Dynamisches Netzwerk.....	40
Abbildung 11: Kulturelle Betrachtungsebenen .....	46
Abbildung 12: USA im Vergleich zu Deutschland nach Geert Hofstede .....	51
Abbildung 13: Übersicht der Kulturtypen nach Deal und Kennedy.....	54
Abbildung 14: Analytische Konzeption einer KMU-Theorie .....	64
Abbildung 15: Porters Diamant .....	89
Abbildung 16: Die Globalisierungskräfte .....	89
Abbildung 17: KMU-Definition der Europäischen Union.....	92
Abbildung 18: KMU-Definition des IfM, Bonn .....	93
Abbildung 19: Gründe für die unternehmerische Internationalisierung, Quelle: C. Stehr, ebenda .....	94

## Literaturverzeichnis

Berghoff, H. (2004), *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn 2004.

Buchner, T. (2006), *Die Geschichte der Globalisierung*, FES-Online-Akademie, Bonn 2006.

Bußmann, W., Schieder, T. (1998), *Handbuch der europäischen Geschichte*, Stuttgart 1981.

Dabringhaus, S. (2006), *Geschichte Chinas 1279 – 1949*, München 2006.

Farmer, K., Vlk, T. (2008), *Internationale Ökonomik – Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Weltwirtschaft*, Berlin 2008.

Fäßler, P. E. (2011), *Internationale Kartelle während der Deglobalisierung 1918 – 1939*, in: *Globalisierung in der Geschichte*, Stuttgart 2011

Maddison, A. (1987), *Growth and Slowdown in Advanced Capitalistic Economies: Techniques of Quantitative Assessment*, *Journal of Economic Literature* 25 1987.

Niemann, H. W. (2009), *Europäische Wirtschaftsgeschichte – Vom Mittelalter bis heute*, Darmstadt 2009

Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2003), *Geschichte der Globalisierung*, München 2003.

Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2007): *Geschichte der Globalisierung*, 4. Aufl., München 2003.



Papon, K. (2008), Web: Historische Finanzkrisen: Großbritannien 1720 – Die Südseeblase kam auch Isaac Newton teuer zu stehen, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/historische-finanzkrisen-grossbritannien-1720-die-suedsee-blase-kam-auch-isaac-newton-teuer-zu-stehen-1281800.html>, [Abruf am 26.03.2013].

Staehle, W. H. (1999), Management, Munich 1999.

United Nations (2002), World Investment Report 2002 – Transnational Corporations and Export Competitiveness, Genf 2003.

Walter, R. (2006), Geschichte der Weltwirtschaft, Köln 2006.

Weerth, C., Klein, M. (2013), Bretton-Woods-System, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3649/bretton-woods-system-v8.html>, [Abruf am 26.03.2013].

Wendt, R. (2007), Vom Kolonialismus zur Globalisierung, Paderborn 2007.

Fuchs, M./Apfelthaler, G. (2009): Management internationaler Geschäftstätigkeit, Wien, 2009.

Germann, H./Raab, S./Setzer, M. (1999): Messung der Globalisierung, in Steger, U., (Hrsg. 1999): Facetten der Globalisierung. Ökonomische, soziale und politische Aspekte, Berlin, 1999.

Germann, H./Rürup, B./Setzer, M. (1996): Globalisierung der Wirtschaft. Begriff, Bereiche, Indikatoren, in: Steger, U., (Hrsg. 1996): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt, Berlin, 1996.

Marlinghaus, S. (2012): Handelsblatt GmbH, Manager müssen Nomaden werden, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/globalisierung-manager-muessen-nomaden-werden-seite-all/6644284-all.html>, [Abruf vom 26.03.2013].

o.V. (2003): Organisation for Economic Co-operation and Development,  
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121>, [Abruf vom 18.03.2013].

o.V. (2010): Bundeszentrale für politische Bildung, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52499/transport-und-kommunikation>, [Abruf vom 20.03.2013].

o.V. (2011): Schriften zur Europäischen Integration, Der Europäische Binnenmarkt, Berlin, 2011.

o.V. (2012): North American Free Trade Agreement, [http://www.naftanow.org/about/default\\_en.asp](http://www.naftanow.org/about/default_en.asp), [Abruf vom 22.03.2013].

o.V. (2013a): Statista GmbH, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/784/umfrage/assoziationen-zum-thema-globalisierung---konkurrenz/>, [Abruf vom 18.03.2013].

o.V. (2013b): Bibliographisches Institut GmbH, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Globalisierung>, [Abruf vom 18.03.2013].

o.V. (2013c): Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6406/globalisierung-v11.html>, [Abruf vom 18.03.2013].

o.V. (2013d): Bundeszentrale für politische Bildung, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-warenhandels>, [Abruf vom 18.03.2013].

Söllner, A. (2008): Einführung in das Internationale Management, Wiesbaden, 2008.

Welch, L.S./Luostarinen, R. (1988): Internationalization: Evolution of a Concept, in: Journal of General Management, 14. Jg., Nr. 2, 1988.

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München, 2004.

Brache, A.P., Rummler, G.A. (1990): Improving Performance, San Francisco, Oxford, 1990.

Byrne, J.A. (1993): The Horizontal Corporation, in: Business Week, S. 44-49, 1993.

Drucker, P. (1988): The Coming of the new Organization, in: HBR, 66, S. 45-53, 1988.

Eccles, R.G., Nohria, N. (1992): Beyond the hype: rediscovering the essence of management, 1992.

Handy, C. (1990): The Age of Unreason, Boston, 1990.

Hasenkamp, U. (1994): CSCW – Computer Supported Cooperative Work: Informationssysteme für dezentralisierte Unternehmensstrukturen, Bonn, 1994.

Johnston, R., Lawrence, P.R. (1988): Beyond vertical integration – the rise of value-adding partnerships, in: HBR, S. 94-101, 1988.

Leavitt, H.J., Whisler, T.L. (1958): Management in the 1980's, in: HBR, S. 41-48, 1958.

Lewe, H., Krcmar, H. (1993): Computer Aided Team mit GroupSystems: Erfahrungen aus dem praktischen Einsatz, 2. überarb. Fassung, Arbeitspapier Nr. 34, Universität Hohenheim, 1993.

Mertens, P. (1994): Virtuelle Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik, Vol. 36, Nr. 2, S. 169-172, 1994.

Nunamaker, J.F., George, J.F., Valacich, J.S. (1989): ODSS: Information Technology for Organizational Change, University of Arizona, 1989.

Pepper, J. (1992): The Horizontal Organization, in: Information Week, S. 32, 33, 36, 1992.

Quinn, J.B. (1992): Intelligent Enterprise, New York, 1992.

Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994): Neue Organisationsformen – Ein Führer durch das Begriffspotpurri, Hohenheim, 1994.

Schwarzer, B., Krcmar, H. (1994): Prozeßorientierte Unternehmensmodellierung, in: Schriften zur Unternehmensführung: Unternehmensmodellierung, 1994.

Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke, Wiesbaden, 1993.

Warnecke, H.-J. (1993): Revolution der Unternehmenskultur, 2. Aufl., Berlin, 1993.

Brady, C. &. (2001). BMW and Rover - a brand too far. London: Redwood Books, Townbridge.

Deal, T., Kennedy, A. (2000). The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering, Cambridge 2000.

Breunung, R. (2007). Wissenstransfer unternehmenskulturgetriebener Akteure: Eine kommunikationstheoretische Fundierung. Norderstedt: GRIN Verlag.

Hungenberg, H. &. (2007). Grundlagen der Unternehmensführung 3. Auflage. Nürnberg/Leipzig: Springer Verlag.

Kadlec, S. (2009). Die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor. Norderstedt: GRIN Verlag.

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural\\_froum\\_vol3.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-23205AC7-02480506/bst/cultural_froum_vol3.pdf)

<http://coachingleipzig.wordpress.com/2011/05/20/ed-schein-uber-unternehmenskultur-im-globalisierten-kontext/>

<http://geert-hofstede.com/united-states.htm>

<http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung/definition-globalisierung.html>

[http://www.jochenhippler.de/html/kultur\\_und\\_identitaten.html](http://www.jochenhippler.de/html/kultur_und_identitaten.html)

Berghänel, Sylvia, Gabra, Nefret - Der Corporate Governance-Gedanke in Deutschland: Entstehung, Entwicklung und Bedeutung für die Unternehmenspraxis

Böckli, Peter – Das neue Aktienrecht. Darstellung für den Praktiker, 2000

Macharzina, Klaus, Wolf, Joachim – Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, 7. Ausgabe, 2010

Schaufler, Malcolm – Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, 2. Auflage, 2009

AGENDA 21 Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung Rio de Janeiro, Juni 1992.

Bogdandy, v. A. (2003): *Demokratie, Globalisierung, Zukunft des Völkerrechts – eine Bestandsaufnahme*, Hrsg.: Max-Planck-Institut für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht, Heidelberg.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, BMU (1999):

*Umweltminister wollen Globalisierung ökologisch gestalten*, In:

[www.bmu.de/N178/](http://www.bmu.de/N178/), Datum: 06.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2009): *Netzwerke teamGLOBAL – Grenzüberschreitender Handel von Waren und Dienstleistungen*, In:

<http://www.bpb.de/veranstaltungen/netzwerke/teamglobal/67284/handel-mit-waren-und-dienstleistungen>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010a): *Daten und Fakten – Soziale Probleme*, In: [http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-](http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52679/soziale-probleme)

[.fakten/globalisierung/52679/soziale-probleme](http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52679/soziale-probleme), Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010b): *Daten und Fakten –*

*Kulturelle Globalisierung*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52773/kulturelle-globalisierung>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010c): *Daten und Fakten – Globalisierung: UN – United Nations*, In:

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52796/un>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010d): *Daten und Fakten – Globalisierung: UN Global Compact*, In:

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52823/unglobal-compact>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010e): *Daten und Fakten – Globalisierung: Internationale Gerichtsbarkeit*, In:

[http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-](http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52823/unglobal-compact)

fakten/globalisierung/52814/internationale-gerichtsbarkeit, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010f): *Daten und Fakten – Globalisierung: WTO – World Trade Organisation*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52802/wto>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010g): *Daten und Fakten – Globalisierung: The World Bank*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52799/the-world-bank>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010h): *Daten und Fakten – Globalisierung: IMF – International Monetary Fund*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52805/imf>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010i): *Daten und Fakten – Globalisierung: Global Health Governance (GHG)*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52826/global-health-governance>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2010j): *Daten und Fakten – Globalisierung: Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)*, In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52811/ngos-ii>, Datum: 07.04.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung bpb (2011): *Ökologische Nachhaltigkeit am Beispiel Energie und Klima*, In: <http://www.bpb.de/veranstaltungen/netzwerke/teamglobal/67345/energie>, Datum: 06.04.2013.

CIA (2013): *The World Factbook – Country Comparison: Life Expectancy at Birth*, In: <https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/rankorder/>

2102rank.html?countryName=Germany&countryCode=gm&regionCode=eur&rank=28#gm, Datum: 07.04.2013.

Das Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen, Februar 2005.

Deutscher Bundestag (2002): *Schlussbericht der Enquete-Kommission – Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten*, Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode, Drucksache 14/9200.

Die Bundesregierung (2012): *Globalisierung gestalten – Partnerschaften ausbauen – Verantwortung teilen, Konzept der Bundesregierung*, Auswärtiges Amt: Referat Entwicklungspolitik (401); Referat Öffentlichkeitsarbeit (608), Berlin 2012.

El Difraoui, A. (2011): *Die Rolle der neuen Medien im Arabischen Frühling*, In: <http://www.bpb.de/internationales/afrika/arabischer-fruehling/52420/die-rolle-der-neuen-medien?p=all>, Datum: 06.04.2013, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Umweltdumping*, In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16213/umweltdumpingv7.html>, Datum: 06.04.2013.

Hinzmann, B. (2009): *Arbeits- und Menschenrechte in der Textilindustrie*, In: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/menschenrechte/38751/textilindustrie?p=all>, Datum: 06.04.2013, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Höhn, H. (2003): *Globalisierung der Weltwirtschaft - Herausforderungen und Antworten - Eine Dokumentation in Auszügen aus dem Schlussbericht der*



*Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages*, In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 05/2003) – Globalisierung, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Jäger, U. (2003): *Globalisierung – Ängste und Kritik*, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Jischa, J. M. (2007): *Herausforderung Zukunft – Technischer Fortschritt und Globalisierung*, In: Chemie Ingenieur Technik 2007, 79, No. 1-2, Hrsg.: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim.

Küng, Hans; Leisinger, Klaus M.; Wieland, Josef (2010): *Manifest Globales Wirtschaftsethos: Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2010.

Le Monde diplomatique (2006): *Atlas der Globalisierung – Die neuen Daten und Fakten zur Lage der Welt*, taz Verlags- und Vertriebs GmbH, Berlin 2006.

Meinert, M., Stollt, M. (2010): *Ökonomie der Globalisierung*, In: <http://www.bpb.de/veranstaltungen/netzwerke/teamglobal/67281/oekonomie>, am: 06.04.2013, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Menzel, U. (1998): *Globalisierung versus Fragmentierung*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M. 1998.

PCF Pilotprojekt Deutschland (2009): *Product Carbon Footprinting – Ein geeigneter Weg zu klimaverträglichen Produkten und deren Konsum? – Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Product Carbon Footprint Pilotprojekt Deutschland*, Hrsg.: PCF Pilotprojekt Deutschland, Berlin.

Wahl, P. (2002): *Die Entwicklungsländer: Verlierer der Globalisierung - 8 Thesen*, In: <http://www.bpb.de/veranstaltungen/dokumentation/130265/die-entwicklungslaender-verlierer-der-globalisierung-8-thesen?p=all>,

Datum: 06.04.2013, Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Bernard Mandeville, Die Bienenfabel, Mit einer Einleitung von Walter Euchner, Frankfurt am Main, 1980

Ernst Fehr, Suzann-Viola Renninger, Das Samariter-Paradox, Gehirn und Geist-Verhalten 1/2004

Mandeville, ebenda

Alendra Valtin, Der Wert von Luxusmarken, München 2005

Transfer, Werbeforschung und Praxis, 01/2011

K.H. Brodbeck, inszenierte Sachzwänge, Zur Globalisierung einer Untugend, Grobenzell-Würzburg, 2007

Vgl. Bernard Mandeville, Die Bienenfabel Frankfurt a.M. 1980; Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, München 1978, S. 17; John Maynard Keynes, Essays in Persuasion, Collected Writings , Vol. IX, S. 331

Enron, der amerikanische Energiekonzern. Enron brachte es durch den Handel mit Energie, Breitbandkapazitäten und hochspekulativen Finanzpapieren zu einem der zehn größten US-Unternehmen und hatte zeitweise einen Börsenwert von mehr als 60 Milliarden Dollar. Doch Ende 2001 brach das Unternehmen aus Houston in Texas zusammen. Spätere Ermittlungen förderten zutage, dass bei Enron in großem Stil Bilanzen gefälscht und andere Tricks angewandt wurden, um Verluste zu verschleiern. Durch den Insolvenzantrag verloren auch zahlreiche Amerikaner ihre Altersvorsorge, da sie diese als Enron- Aktien angelegt hatten. In einem der spektakulärsten Wirtschaftsbetrugsprozesse in der Geschichte der USA mussten sich ehemalige Enron-Führungskräfte vor Gericht verantworten. Skilling wurde 2006 zu 24 Jahren Haft verurteilt, Finanzchef Andrew Fastow sollte für 6 Jahre ins Gefängnis. Es

war eine der größten Pleiten in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte, Tausende wurden arbeitslos, die Wall Street musste Milliardenverluste an Vermögenswerten verbuchen.

Karl Marx, Friedrich Engels, Deutsche Ideologie, MEW Bd, W. S. 229

Vgl. Brodbeck, ebenda

Vgl. Andreas Exenberg, Josef Nusbaumer: Über praktische und theoretische Armut, Wirkung Papers facing poverty, Salzburg 2004, S. 10

Wilhelm Rall, Unternehmensstrategie für den globalen Wettbewerb, Tübingen 2003

Porter, M. Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt , Droemer Knaur, München 1991

Rall, ebenda

Gerhard Stapelfeldt, Der Merkantilismus: Die Genese der Weltgesellschaft vom 16. – bis zum 18. Jahrhundert, Freiburg 2001

Mandville, ebenda, S. 84 ff

Christopher Stehr, »Globalisierung des Mittelstandes – Studie des Forschungsprojektes Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), 2012 Münster.

Diagnose Mittelstand 2012, Finanzgruppe Deutscher Giro und Sparkassenverband

Das „Mandeville-Paradox“ ist nach Bernard Mandeville benannt worden. Es besagt, dass Handlungen, die hinsichtlich individueller Personen als untauglich charakterisiert werden können für die Gesellschaft im Ganzen ihre Vorteile haben. Mandeville formulierte dies

knapp im Untertitel seines bekanntesten Werkes, *The Fable of the Bees* (die Bienenfabel), der lautet: „Private Vices, Public Benefits“.

Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen*, 1776

John Maynard Keynes, *Essays in Persuasion, Collected Writings*, Vol. IX, S. 331

Mandville, ebenda, S. 344 ff.

Helmut Schmidt, : *Globalisierung: Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen*, Stuttgart, 1998

Werner Rügemer, *arm und reich. Bibliothek dialektischer Grundbegriffe, Band 3*. transcript Verlag, Bielefeld 2002.

Adam Smith, ebenda,

Thomas Mann, *Buddenbrooks. Verfall einer Familie*. Berlin 1901

## **01. Auflage 2013**

©2013 Fachhochschule des Mittelstands GmbH, Bielefeld.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Film, Funk, Fernsehen und Internet, durch fotomechanische Wiedergabe, Tonträger und Datenverarbeitungssysteme jeder Art nur mit schriftlicher Genehmigung.

FHM-Verlag Bielefeld, Ravensberger Str. 10 G, 33602 Bielefeld  
[www.fhm-bielefeld.de](http://www.fhm-bielefeld.de)