

Triebkräfte und Stimuli für die multipolare Welt

In der Zeit der amerikanischen Unabhängigkeitskriege unternahm der Kurierreiter Israel Bissell vom 19. bis 24. April 1775 einen Kurierritt zwischen Watertown, Massachusetts und Philadelphia, um die amerikanischen Kolonisten über den bevorstehenden Angriff der Briten zu unterrichten. Dabei legte er 345 Meilen in der Rekordzeit von vier Tagen und sechs Stunden zurück. Die Botschaft von General Joseph Palmer, die er überbrachte, wurde bei jedem Stopp kopiert und neu verteilt. Heute ließe sich Bissells Job per E-Mail in wenigen Minuten, ja Sekunden erledigen. Und mit Hilfe des SMS Dienstes Twitter¹ kann jedermann die gesamte Welt nahezu in Echtzeit über alle Ereignisse informieren. Seien sie so bedeutend wie Revolutionen und Vulkanausbrüche oder so belanglos wie der Kauf eines T-Shirts in einer Boutique in London oder Singapur.

Seit dem legendären Ritt von Bissell sind rund 235 Jahre vergangen. Allein etwa 100 Jahre davon vergingen mit der Erfindung der Telegraphie und des Telefons. Am 07. März 1876 erhielt Bell im Wettlauf mit vielen Vorreitern und Konkurrenten schließlich das Patent für sein Telefon. In dieser Zeit machte auch die Entwicklung der ersten Fahrzeuge mit Motor große Fortschritte. 1886 baute Carl Benz in Mannheim ein mit einem Verbrennungsmotor angetriebenes Dreirad.

Kontext und Transformation

Seither hat sich das Tempo der technologischen Entwicklung beschleunigt. Die meisten der Techniken und Geräte, mit denen wir heute arbeiten, und leben sind in den letzten rund 120 Jahren entwickelt worden. Und das Tempo dieser Entwicklung nimmt weiter zu.

¹ Soziales Netzwerk für den Austausch von Textnachrichten. Durch Abonnieren von Nachrichten eines Twitter-Nutzers können andere angemeldete Benutzer diesem folgen. Diese so genannten „Follower“ erhalten dann alle Nachrichten des Benutzers in chronologischer Folge auf der Twitter Startseite im Internet angezeigt.

Für Zbigniew Brzeziński² sind wir mitten in einer Transformation von der industriellen zur technologischen Ära. Die westlichen Industriestaaten sind Brzeziński zufolge bei dieser Transformation am weitesten fortgeschritten und entwickeln sich zunehmend zu „technotronischen“ Gesellschaften. Technologie und Elektronik üben einen Einfluss auf die kulturelle, psychologische, soziale und wirtschaftliche Prägung dieser „technotronischen“ Gesellschaften aus.

Die Auswirkungen dieses Wechsels von der industriellen zur technotronischen Ära werden laut Brzeziński ebenso tief greifend sein, wie der Wechsel von der Agrar- zur industriellen Gesellschaft. Im Gegensatz zum industriellen Zeitalter sind die Veränderungen durch den Eintritt in die technotronische Ära jedoch nicht mehr territorial begrenzt, sondern werden zu einer globalen Realität. Die verfügbaren elektronischen Kommunikationsmittel ermöglichen die Übertragung von Informationen von einem Teil der Erde in einen anderen innerhalb kürzester Zeit.

Durch diese heute allgemein als Globalisierung beschriebene Entwicklung werden nach Ansicht von Brzeziński Kräfte freigesetzt, die in politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht von größerer Bedeutung sind als die der französischen Revolution.

Der Eintritt in die technotronische Ära und das Zeitalter der Globalisierung erfordert auch von Unternehmen zunehmend tief greifende Transformationsprozesse. Im Gegensatz zu bloßen Anpassungsprozessen und kontinuierlichen Entwicklungen, versteht man unter einer Transformation die Umgestaltung und Umwandlung eines Bestehenden in eine andere Form. Alte Strukturen und Verhaltensweisen werden analysiert und aufgebrochen. Bestehendes wird aufgegeben, eine neue Form wird dauerhaft installiert.

Ein Sportler erkennt, dass er sich einer Transformation unterziehen muss, wenn seine Technik nicht mehr ausreicht, um Spitzenleistungen zu erbringen. Er „verlernt“ dann bestehende Bewegungsabläufe, um neue, mehr Erfolg versprechende zu trainieren. Genauso muss ein Unternehmen, das den Ehrgeiz hat, sich vom komfortablen Mittelmaß zur Weltklasse zu entwickeln, mit vertrauten Gewohnheiten und Prozessen brechen und neue Verhaltensweisen lernen.

Grundsätzlich sind Organisationen oder auch Individuen allerdings sehr schwerfällig, wenn es darum geht, das Bestehende aufzugeben und sich zu verändern. Denn das Aufgeben von bewährten Verhaltensweisen und Strukturen ist immer auch mit Risiko verbunden. Deshalb gibt es nur selten Transformationen, die ohne einen starken Stimulus gestartet werden. Solange das Bestehende „scheinbar“ gut läuft, ist die Bereitschaft für einen Wandel in der Regel gering, und ohne diese Bereitschaft ist eine erfolgreiche Transformation kaum möglich. Dennoch ist es wichtig eine Transformation anzustreben, bevor sich das Blatt wendet und dann längst überholte Strukturen angepasst werden müssen.

Veränderungen bzw. Transformationen finden dabei immer in einem bestimmten Kontext statt. Das Umfeld der Veränderung, der Kontext in dem der Wandel

² Amerikanischer Politikwissenschaftler polnischer Abstammung. 1977 bis 1981 Sicherheitsberater von US-Präsident Jimmy Carter. Berater am Zentrum für Strategische und Internationale Studien (CSIS) in Washington D.C.

stattfindet – das „why“ of change oder der Stimulus – bestimmt entscheidend ob und wie eine Transformation abläuft. Entsprechend kann Transformation oder Wandel in zwei Dimensionen begriffen werden (vergleiche Mohr et al., 1998).

Die erste Dimension ist dabei die Intensität der Transformation. Veränderungen können mit niedriger oder hoher Intensität ablaufen. Bei Wandel niedriger Intensität handelt es sich um evolutionäre oder inkrementale Anpassungen, Verbesserungen oder Modifikationen. Demgegenüber beschreibt Wandel mit hoher Intensität einschneidende, radikale oder revolutionäre Veränderungen. Levy und Merry (1986) verwenden hier das Begriffspaar „first-order change“ und „second-order change“ und geben in ihrem Buch „Organizational Transformation“ einen umfassenden Überblick über die Begriffsvielfalt.

Die zweite Dimension ist der zeitliche Bezug. Es handelt sich dabei um das Verhältnis zwischen Durchführungszeitpunkt der Transformation und dem Stimulus aus dem Kontext. In dem Verständnis können Veränderungen zum einen als Reaktion auf einen Stimulus, also zum Beispiel eine Krise, erfolgen. Solche Veränderungen werden als reaktive Veränderungen bezeichnet. Sie stellen den Normalfall einer Transformation dar, da es hier eine klare Notwendigkeit gibt, etwas zu verändern und die auch allen Beteiligten mehr oder weniger klar kommunizierbar ist. Zum anderen kann eine Transformation aber auch proaktiv und ohne einen starken Stimulus erfolgen. Solche Transformationen sind eher selten, weil in der Regel schwer initiiierbar. Denn meist gelingt es in solchen Fällen nicht, die Betroffenen von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen. Die individuelle Entscheidung eines Einzelnen, zum Beispiel eines CEO (Chief Executive Officer), einen Wandel durchzuführen der nicht durch eine Krise, ein konkret sichtbares Problem oder einen anderen Stimulus herausgefordert wird, trifft daher selten auf die notwendige Unterstützung in der Organisation. Diese Unterstützung ist aber wiederum notwendig, um einen nachhaltigen Wandel zu erreichen.

Nadler und Tushman (1990) haben aus diesen beiden Dimensionen eine bekannte Typologie organisatorischer Veränderungen entwickelt. Erkennbar werden vier unterschiedliche Typen, die sich hinsichtlich ihres zeitlichen Bezugs und ihrer Intensität unterscheiden:

- Tuning: antizipativ und inkrementell,
- Adaption: reaktiv und inkrementell,
- Re-Orientierung: antizipativ und radikal,
- Re-Kreation: reaktiv und radikal.

Auch Worley et al. (1995) führen vier Typen von Veränderungen an: Strategische Anpassung, Reorientierung, Strategische Überarbeitung und Konvergenz. Welche Veränderung notwendig ist, kann durch die Beantwortung von drei wesentlichen Fragen ermittelt werden:

- Wie steht es um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens?
- Wie effektiv arbeitet das Unternehmen?
- Liegt eine wesentliche Änderung bei den Rahmenbedingungen vor?

Wenn sich die Rahmenbedingungen nicht wesentlich geändert haben und Performance und Effektivität des Unternehmens „OK“ sind, ist Konvergenz gegeben. Eine Transformation ist in diesem Falle nicht notwendig. Haben sich die Rahmenbedingungen entscheidend verändert oder muss eine der Fragen mit „nicht OK“ beantwortet werden, sind strategische Anpassungen, eine komplette Überarbeitung der Strategie oder eine Reorientierung des Unternehmens erforderlich.

In der gegenwärtigen Situation verändern sich die Kontextvariablen stetig. Die Stimuli für Transformation sind damit vielfältig und stark. Kaum ein Unternehmen wird sich daher einem Wandel gegenüber auf lange Sicht verschließen können. Denn die zunehmende Komplexität unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität in einem globalen Umfeld macht es für Unternehmen nahezu unmöglich, ohne die Bereitschaft zur Transformation zu überleben.

Die zentralen Triebkräfte in einer globalisierten und multipolaren Welt³

Computertechnologie und Informatik

Die stärkste Triebkraft für das Fortschreiten der Globalisierung in Richtung auf eine multipolare Welt ergibt sich seit einigen Jahrzehnten aus den Innovationen in der Computertechnologie und Informatik. Mikroelektronik und Computer verändern kontinuierlich unsere Umwelt und die Art, wie wir leben und arbeiten. Durch die zunehmende Vernetzung von Computern und die rasante Entwicklung des Internets hat diese Triebkraft weiter an Intensität gewonnen.

Die Schnelligkeit der technologischen Entwicklung im IT Bereich nimmt ständig zu. Computer, Netzwerke und Datenspeicher werden immer schneller und leistungsfähiger. Parallel dazu entwickeln sich die Produktionstechnologien. Waren können immer schneller und kostengünstiger hergestellt werden. Informationen und große Datenmengen können mit extremer Geschwindigkeit an nahezu jeden Punkt der Erde übertragen werden. Videokonferenzen erlauben es uns, virtuell an mehreren Orten gleichzeitig präsent zu sein.

Diese technologische Entwicklung verändert die Art und Weise wie Unternehmen arbeiten und bedingt eine Neuausrichtung von Geschäftsprozessen. Dies auch, weil Internet und die Möglichkeiten des E-Commerce die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden permanent verändern. Mittels E-Mail und Internet können Unternehmen ihre Dienstleistungen und Waren weltweit anbieten.

Die Vernetzung durch Internet und Telekommunikation macht es möglich, dass das Management eines Unternehmens auf verschiedenen, internationalen Standorten verteilt arbeitet und trotzdem jederzeit auf dem neuesten Stand ist.

³ In Anlehnung an Scholtissek (2008).

Die Daten eines Unternehmens sind nicht mehr nur innerhalb eines lokal begrenzten Netzwerks verfügbar, sondern im Cyberspace des World Wide Web rund um die Uhr, ständig aktualisiert und über alle Zeitzonen hinweg für alle berechtigten Mitarbeiter weltweit abrufbar. Außendienstmitarbeiter können auf den für sie wesentlichen Datenbestand permanent zugreifen und können Aufträge und Anfragen direkt an ihr Backoffice übermitteln und die Daten abgleichen. Dank des Mobilfunks benötigen sie dazu nicht einmal mehr eine Festnetzleitung. Social Networks oder Cloud Computing⁴ sind die neusten Trends dieser Zeit.

Die zunehmende Miniaturisierung der elektronischen Geräte wird in naher Zukunft dazu führen, dass Computer, Mobiltelefon und Fernsehen in einem Gerät vereint sind. Diese Geräte werden dann auch zur Navigation und zur Durchführung von bargeldlosen Zahlungen benutzt werden können. Dass es sich hierbei um keine Vision mehr handelt, zeigen Geräte wie I-Phone und Blackberry. Das Unternehmensprozesse und Kundenbeziehungen sich durch diese Möglichkeiten revolutionär verändern werden ist sicher. Schon jetzt haben viele Unternehmen Front- und Back-Office Dienste ausgelagert.

In diesen Prozess sind auch die Länder der neuen Boomregionen in Asien und Südamerika bereits eingebunden. Dabei sind sie nicht mehr nur das Ziel von Offshoring⁵-Projekten, sondern werden immer mehr zu Vorreitern bei der Entstehung von Innovationen. So entwickeln zurzeit chinesische Spezialisten einen neuen Standard für die drahtlose, digitale Datenermittlung.

Liberalisierung des Welthandels

Bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges behinderten starke Handelsbeschränkungen den weltweiten Austausch von Waren und Dienstleistungen. Nach dem Ende des Krieges wurde in langwierigen Verhandlungen mit dem GATT (General Agreement on Tariffs and Trades) ein allgemeines Zoll- und Handelsabkommen ins Leben gerufen, das es zum Ziel hatte, den internationalen Handel zu erleichtern. Die Regelungen dieses Abkommens wurden schließlich in den 1990er Jahren in das Regelwerk der World Trade Organization (WTO) aufgenommen, der heute 149 Staaten weltweit angehören.

Parallel dazu sind auf allen Kontinenten Freihandelszonen geschaffen worden. Eine der weltweit erfolgreichsten dieser Zonen ist die Europäische Union, die sich aus der 1957 gegründeten Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) entwickelt hat. Vergleichbare Freihandelszonen wurde auch in Amerika (NAFTA) und Asien (ASEAN) geschaffen.

⁴ Dt.: Rechnerwolke. Das Konzept steht für eine Vielzahl netzbasierter Dienstleistungen, die von überall zugänglich sind. Das fundamentale Konzept besteht darin, das Computerwesen eher auf die Basis variabler und nicht fixer Kosten umzustellen und somit Dienstleistungen auf Nachfrage über ein globales Netzwerk anzubieten.

⁵ Offshoring bzw. Auslandsverlagerung ist die Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse ins Ausland.

All diese Abkommen haben in der Folge zu einem wachsenden Handel zwischen den angeschlossenen Ländern geführt und den Wohlstand und Lebensstandard vor allem auch in den schwächeren Ländern angehoben.

Mit der Liberalisierung des Welthandels begann die erste Phase der Globalisierung. Große Unternehmen wie General Electric, Siemens und Toyota fingen an sich global aufzustellen, um neue Märkte zu erschließen. Heute sind die meisten Großkonzerne multinationale Unternehmen, die weltweit Präsenz zeigen und in lokalen Fertigungsstätten lokale Arbeitskräfte beschäftigen. In den letzten Jahren ist diese Präsenz noch stärker gewachsen. Und damit einhergehend haben sich auch die Umsätze dieser Unternehmen in den neuen Märkten rasant gesteigert. Umsatzsteigerungen im zweistelligen Prozentbereich waren dabei keine Seltenheit.

Inzwischen hat eine neue Phase der Globalisierung begonnen. Unternehmen aus den bisherigen Schwellenländern haben sich zu ernsthaften Konkurrenten für die Unternehmen der Triade, USA, Japan und Europa entwickelt und stehen in einem globalen Wettbewerb mit diesen. Dabei sind die Wachstumsraten der neuen Boomregionen China, Indien, Brasilien, Mexiko und Russland beeindruckend und liegen weit über denen der bisher alleinigen Wirtschaftsmächte.

Durch diesen wirtschaftlichen Erfolg verschieben sich die weltweiten Kräfteverhältnisse. Neue Wirtschaftszentren kommen zu den bisherigen Zentren hinzu. Die Weltwirtschaft wird multipolar. Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass sie einer Reihe von Veränderungen und Herausforderungen gegenüberstehen, die es zu meistern gilt, um die Chancen zu nutzen, welche die neuen Entwicklungen bieten.

Multinationale Konzerne

Die großen Konzerne haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt zu multinationalen Unternehmen entwickelt, die einen großen Teil ihres Umsatzes außerhalb ihrer ursprünglichen Herkunftsländer erzielen und eine größere Bandbreite an Märkten wahrnehmen. Eine wichtige Grundlage für diese Expansion war die Erschließung neuer Quellen für Arbeit und Kapital. Unternehmen wie General Electric, Nokia, BASF oder Siemens haben mittlerweile einen großen Teil ihrer Niederlassungen und Fertigungsstätten außerhalb ihres Heimatlandes und beschäftigen an diesen Standorten rund 50 Prozent ihrer Mitarbeiter. Durch diese internationale Ausrichtung haben die Unternehmen ihre Umsätze und ihre Präsenz in den neuen Boomregionen beträchtlich gesteigert. Die BASF ist weltweit in rund 170 Ländern tätig und erzielte zum Beispiel im Jahr 2008 insgesamt 62,3 Milliarden Euro Umsatz. Davon wurden rund 22 Prozent im asiatisch-pazifischen Raum, in Südamerika, Afrika und im Nahen Osten erwirtschaftet. Diese Entwicklung hin zu multinationalen Großkonzernen bedeutet für die Unternehmen tief greifende Veränderungen in ihrer Struktur und Kultur sowie in ihrem Selbstverständnis.

Auch was die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen anbelangt, stehen die Unternehmen durch Globalisierung und die Bedingungen einer multipolaren Welt vor neuen Herausforderungen.

Mit der Verteilung der Wertschöpfungsketten über viele Länder bewegen sich multinationale Unternehmen an den unterschiedlichen Standorten in den verschiedensten Rechtssystemen. Durch die Erweiterung von Freihandelsabkommen und anderen internationalen Vereinbarungen sowie durch steuerliche Regelungen, Arbeitsschutzbestimmungen, Umweltauflagen und vieles mehr sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen in stetigem Wandel begriffen. Und besonders in den aufstrebenden Boomregionen entwickeln sich die rechtlichen Grundlagen parallel zum Tempo der Entwicklung der Volkswirtschaften. Auf diese rechtlichen Gegebenheiten müssen sich die Unternehmen einstellen und ihre Prozesse rechtzeitig und am besten vorausschauend anpassen.

Es gilt die rechtlichen Möglichkeiten für die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens optimal zu nutzen. So hat zum Beispiel der Konzern BASF das Unternehmen im Jahr 2007 in eine Europäische Gesellschaft umgewandelt, um durch die Vorteile dieser Rechtsform seine internationale Position zu stärken.

In der Rechtsform der *Societas Europaea* (SE) bilden Unternehmen eine rechtliche Einheit für den gesamten EU-Raum. Für die Tochterunternehmen einer SE gelten damit in allen EU-Ländern die gleichen Rechtsgrundlagen. Dies spart Kosten, verringert den bürokratischen Aufwand und erleichtert die Beteiligung an Unternehmen aus anderen EU-Ländern oder deren Übernahme, weil solche Transaktionen rechtlich wie nationale Transaktionen behandelt werden. Durch die Umwandlung der Rechtsform hat BASF seine Effizienz und internationale Wettbewerbsfähigkeit vorausschauend weiter erhöht.

Die durch die rasanten Fortschritte in der IT-Technologie, die Liberalisierung des Welthandels und die Formierung von multinationalen Konzernen freigesetzten Triebkräfte beschleunigen die Entwicklung zu einer multipolaren Welt. Diese Triebfedern haben bereits die Globalisierung angestoßen und führen nun zu einer neuen globalen Interdependenz. Die multipolare Welt ist damit eine tiefer gehende Phase der Globalisierung. Ihr Charakter und ihr Einfluss sind jedoch anders. Globalisierung wird nun von mehreren Ländern angetrieben. Die bisherigen passiven Rezipienten aus den Schwellenländern werden zu Akteuren der Globalisierung. Aus dieser Entwicklung ergeben sich sechs Herausforderungen, die zu starken Stimuli für Transformationen in der multipolaren Welt werden.

Stimulus 1: Globaler Wettbewerb um Arbeitskräfte – Generation Y

Die Veränderungen in der Bevölkerungspyramide in den USA, Westeuropa und Japan werden in den nächsten Jahren, wenn nur noch die geburtenschwachen Jahrgänge zur Verfügung stehen, zu einem Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften führen. Durch Verlagerung von Teilen ihrer Wertschöpfungskette in die Schwellenländer, in denen die dafür am besten ausgebildeten Arbeitskräfte zur

Verfügung stehen, können Unternehmen diesen Mangel nur noch begrenzt ausgleichen. Und auch die Zeiten, in denen westliche Unternehmen in den Schwellenländern gut ausgebildete Spezialisten zu niedrigen Kosten rekrutieren konnten, neigen sich ihrem Ende. Denn bereits heute konkurrieren die westlichen Unternehmen auf den Arbeitsmärkten der Schwellenländer nicht mehr nur mit ihren Mitbewerbern aus den Ländern der Triade, sondern auch mit den aufstrebenden lokalen Unternehmen, deren Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern und Führungskräften sprunghaft steigt. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird deshalb in den nächsten Jahren an Bedeutung und Härte gewinnen.

Im Gegensatz zu den sinkenden Absolventenquoten in den USA und Europa, steigt die Quote in den Schwellenländern immer noch an. Die Qualität der Ausbildung entspricht jedoch oft nicht dem Niveau, das westliche Unternehmen gewohnt sind. Sie fördert Kreativität und Flexibilität als auch unternehmerisches Denken immer noch unzureichend und vernachlässigt die Grundlagen für erfolgreiche Innovation und Forschung.

Darüber hinaus mangelt es noch an der Ausstattung der Ausbildungsräume, der Qualität der Körperschaft und an deren fachlicher Expertise, um mit den westlichen Standards mithalten. Von der großen Zahl der akademisch ausgebildeten Spezialisten kommt daher nur ein wesentlich kleinerer Kreis de facto als Mitarbeiter für ausländische Unternehmen in Frage. Der weltweite Wettbewerb um diese am besten ausgebildeten Arbeitskräfte wird sich daher verschärfen.

Für deutsche Unternehmen bedeutet dies, dass sie nicht ausschließlich auf die hohen Absolventenquoten im Ausland setzen können, um ihren zukünftigen Personalbedarf zu decken. Vielmehr gilt es für Wirtschaft und Politik, die Förderung der Ausbildung im eigenen Land massiv auszubauen. Talente müssen rechtzeitig erkannt und gefördert werden, zum Beispiel durch eine engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Und die Personalstrategie der Unternehmen muss den Herausforderungen der Zukunft angepasst werden.

Die Politik steht in diesem Zusammenhang vor der Aufgabe unser Land für qualifizierte Arbeitskräfte aus der ganzen Welt attraktiv zu machen. Dazu gehören neben den politischen Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt auch kulturelle Institutionen, die den Standort weltoffen gestalten und ein attraktives, vielfältiges Angebot bieten.

Mitarbeiter von global agierenden Unternehmen müssen Mobilität positiv gegenüberstehen und in der Lage sein, mit Kollegen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen zusammen zu arbeiten. Auf der anderen Seite müssen die Unternehmen eine Unternehmenskultur entwickeln, mit der sich die Mitarbeiter aus den verschiedenen Kulturen identifizieren können.

Eine weitere Herausforderung, vor der die Unternehmen im Wettbewerb um Talente stehen, erwächst aus den Anforderungen der so genannten Generation Y, zu welcher der größte Teil der zukünftigen Mitarbeiter gehören wird.

Der Begriff Generation Y wurde zum ersten Mal im August 1993 in einem Artikel des amerikanischen Magazins „Advertising Age“ verwendet und bezeichnet die Generation der zwischen 1982 und 1993 geborenen. Die Angehörigen dieser Generation sind neuen Herausforderungen gegenüber sehr flexibel und bringen

gerne ihre technologischen Fähigkeiten ein. Sie sind teamorientiert und lösen Probleme bevorzugt in der Zusammenarbeit mit Kollegen. Sie sind in der IT-Welt zuhause, traditionelle Industrie-Jobs erscheinen ihnen wenig verlockend. Darüber hinaus ist die Generation Y leistungsbereit und hat das World Wide Web, E-Mail und Computerspiele vollkommen in ihr Leben integriert. Schwerfällige Strukturen und Hierarchien sind ihr ein Gräuel. Und der Umgang mit Kommunikationswerkzeugen wie Blogs, Videokonferenzen und Webcasts gehört für sie zum Alltag.

Die Generation der Babyboomer – die Generation der Mitte der 1950er bis Mitte der 1960er Jahre Geborenen – schließt beim Umgang mit Kommunikationstechnologie und dem Internet immer schneller zur Generation Y auf. Dies zeigt eine Studie von Accenture vom Winter 2008/2009 deutlich (Puri, 2009). Die Babyboomer nutzen vermehrt Internet-Video, Blogs und Podcasts und übernehmen elektronische Anwendungen nahezu zwanzig mal schneller als die jüngere Generation. Damit werden die Anforderungen der beiden Generationen an Lebens- und Arbeitsstil immer ähnlicher.

Die Personalabteilungen der Unternehmen stehen vor der Aufgabe, diese Mitarbeitergenerationen zu gewinnen und ins Unternehmen zu integrieren. Dabei müssen die Unternehmen auch Veränderungen ihrer Kultur in Angriff nehmen, um eine Antwort auf die Anforderungen der Generation Y und der sich wandelnden Generation der Babyboomer zu geben.

Accenture setzt auf Talent Management, um dem zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte zu begegnen. Das Accenture Research Institute hat in langjährigen Untersuchungen herausgefunden, dass erfolgreiche Unternehmen ihr Talent Management nicht in funktionalen Silos betreiben, sondern als einen unternehmensweit abgestimmten Prozess (Hess & Marchlewski, 2008). Ist eine Veränderung im Unternehmen notwendig, so wird diese auch von einer Kompetenzanalyse und der zukünftigen Ausrichtung der Kompetenzen begleitet werden. Eine strukturierte Segmentierung kann dann zu einer kurz- und langfristigen Personalplanung beitragen. Hess und Marchlewski (2008) sind überzeugt, dass ein Unternehmen, das den „War for Talent“ gewinnen will, „das Unternehmensleitbild nach außen auf die Sprache und Bedürfnisse der künftigen Mitarbeiter abstimmen muss“. Daher ist hier ein Umdenken notwendig. Dem Wettbewerb um Arbeitskräfte kann nur mit einem ganzheitlichen unternehmens- beziehungsweise institutionsspezifischen Ansatz begegnet werden.

Stimulus 2: Neue Kapitalströme

Durch die mit der Liberalisierung des Welthandels und der IT-Entwicklung einhergehende weltweite Entwicklung von neuen Wirtschaftszentren mit erfolgreichen, neuen, multinationalen Unternehmen, verändert sich die Richtung der weltweiten Kapitalströme. In der ersten Phase der Globalisierung verlief die Richtung der Kapitalströme in einer Einbahnstrasse von den entwickelten Volkswirtschaften der USA, Japans und Westeuropas in die Schwellenländer wie Brasilien, Mexiko

oder Indien. Die Investoren investierten ihr Kapital an den Börsen der entwickelten Länder in die Aktien von Unternehmen aus der Triade.

Seit einigen Jahren verändern die Kapitalströme ihre Richtung. Investoren kaufen an den Börsen in Asien, Russland, Indien und Südamerika Aktien der aufstrebenden Unternehmen aus diesen Ländern. Und multinationale Konzerne aus den bisherigen Schwellenländern erwerben Anteile an amerikanischen, japanischen und europäischen Unternehmen oder übernehmen diese gleich komplett. Die erfolgreichsten Unternehmen aus den neuen Wirtschaftszentren stehen dabei mittlerweile in Konkurrenz mit den bedeutendsten Unternehmen aus den Ländern der Triade. Durch ihre Investitionen verschaffen sie sich Zugang zu höherwertigen Technologien, qualifizierten Arbeitskräften und eingeführten Marken. Um sich den Zugang zu Rohstoffen und damit weiteres Wachstum zu sichern, investieren sie, dem Beispiel der westlichen Länder folgend, in rohstoffreichen Staaten. Durch diese Maßnahmen versuchen sie, ihre Konkurrenzfähigkeit und ihre Attraktivität für westliche Investoren zu stärken, die auf der Suche nach Unternehmen mit hohen Wachstumsraten bei möglichst geringem Risiko sind.

Die neuen Kapitalströme bewirken für Unternehmen eine erhöhte Konkurrenz in den eigenen Heimatmärkten. Es eröffnet sich ein stärkerer Wettbewerb um Kunden, Wirtschaftsgüter und attraktive Investitionen. Letztendlich zählt damit das bessere Produkt und nicht mehr seine Herkunft. Westliche Firmen stellen sich auf diese Situation ein, indem sie strategische Allianzen mit Unternehmen aus den Schwellenländern bilden.

Die fehlende Transparenz der globalen Finanzströme bringt die Gefahr mit sich, dass die Staaten die Kontrolle über nationale Schlüsselindustrien verlieren. So ist zum Beispiel der Staatsfonds GIC Special Investments aus Singapur bereits in europäische Märkte vorgestoßen und hat sich im Jahre 2008 für eine Milliarde Euro mit 14,3 Prozent an der Holding Sintonia beteiligt. Sintonia wiederum gehört zur Benetton Familie und investiert in wichtige italienische Infrastruktur-Gesellschaften wie zum Beispiel die Telecom Italia. Die europäische Union erwägt seither die Einführung eines freiwilligen Verhaltenskodex, der die Transparenz staatlicher Investmentfonds erhöhen soll. Dadurch will die Union Befürchtungen hinsichtlich ökonomischer Unabhängigkeit und nationaler Sicherheit in den Staaten entgegen treten.

Die neuen Finanzströme werden es in Zukunft für Unternehmen der alten Wirtschaftsmächte – auch unabhängig von der derzeitigen Finanzkrise – zunehmend schwieriger machen, das benötigte Kapital für Wachstum und Sicherung der Marktposition zu den erforderlichen günstigen Konditionen zu erhalten. Nur Unternehmen, die sich im globalen Wettbewerb gut aufgestellt haben und entsprechende Wachstumsraten vorweisen können, werden die Investoren weltweit für sich gewinnen können.

Stimulus 3: Globaler Wettstreit um Rohstoffe

Die zunehmende Ressourcenknappheit bei gleichzeitig vor allem in den neuen Boomregionen rasant steigender Nachfrage, führt zu einem verstärkten Kampf um Rohstoffe und Energien. Langfristig wird es daher zu einer erheblichen Verteuerung der Ressourcen kommen. Zudem birgt der weltweit schärfer werdende Wettbewerb um diese knappen Güter wie zum Beispiel Öl, Mineralien und Wasser erhebliche Konfliktpotentiale. Die noch zusätzlich verstärkt werden, weil die größten Energiereserven in Ländern mit instabilen Staatssystemen zu finden sind.

Ohne eine ausreichende Versorgung mit Energie und Rohstoffen können die Wachstumsraten der industriellen Produktion in den Schwellenländern keinen Bestand haben. Für die weitere Entwicklung der aufstrebenden Länder ist daher der Zugang zu Rohstoff- und Energiereserven von wirtschaftlicher und politischer Bedeutung. Aus diesem Grund ist zum Beispiel ein Land wie China auch zu zweifelhaften Allianzen bereit, um seine Versorgung sicher zu stellen. Bei den mit China konkurrierenden Ländern stoßen diese Allianzen auf Kritik und schüren die Angst um den eigenen Zugang zu den Ressourcen.

Eine Lösung des Problems liegt im Ausbau von alternativen Energien wie Windkraft, Solarenergie und Geothermie, in einem gezielten Einsatz der Kernkraft sowie im Recycling. Der rasche Ausbau der alternativen Energien ist auch mit Hinblick auf den Klimawandel unverzichtbar. Zugleich müssen die Unternehmen sowohl in den westlichen als auch in den wirtschaftlich aufstrebenden Ländern alles daran setzen, um effizienter mit Rohstoffen und Energien umzugehen.

Durch die Modernisierung von Produktionsanlagen können Energie und Rohstoffe eingespart werden. Eine Steigerung der Effizienz im Umgang mit den Ressourcen kann darüber hinaus auch durch die Optimierung von Arbeitsabläufen mit kürzeren Wegen und optimierten Arbeitszeiten erreicht werden.

Die Sicherung der Energieversorgung und des Zugangs zu den Ressourcen, ist für Unternehmen durch internationale Kooperationen, durch gegenseitige Beteiligungen und durch eine internationale Zusammenarbeit bei der Förderung von Rohstoffen möglich. So hat zum Beispiel die BASF 2005 mit dem russischen Konzern Gazprom ein Abkommen über eine Zusammenarbeit auf dem Feld der europäischen Energieversorgung geschlossen. Vereinbart wurden dabei die gemeinsame Erdgasförderung und der Bau einer Pipeline am Baltischen Meer. Durch die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens (WINGAS) ist die Zusammenarbeit zwischen Gazprom und BASF durch gemeinsame, wirtschaftliche Verflechtungen für die Zukunft weitestgehend gesichert.

Dieses Beispiel von BASF und Gazprom zeigt, dass den Unternehmen in der globalisierten, multipolaren Welt eine immer wichtigere Rolle in den Beziehungen der Länder untereinander, bei der Verantwortung für Energieeffizienz und Umwelt sowie beim globalen Management der Versorgung mit Rohstoffen zukommt.

Stimulus 4: Neue globale Konsumentenmärkte

Trotz schwacher Infrastruktur werden die Schwellenländer aufgrund ihres wirtschaftlichen Aufstiegs zu interessanten neuen Absatzmärkten für westliche Unternehmen. Wenn die in den letzten Jahren üblichen Wachstumsraten anhalten, werden die Verbraucher in den neuen Boomländern bereits 2025 über mehr Kaufkraft verfügen, als die Konsumenten in den alten Wirtschaftsregionen. Hinzu kommt, dass die Bevölkerungszahl in den meisten Schwellenländern immer noch rapide ansteigt. Dies sorgt für eine beständig wachsende Zahl erwerbsfähiger Kunden. Durch den wirtschaftlichen Aufschwung eröffnet sich eine positive Wachstumskette: die Entstehung gut bezahlter Jobs führt zu steigendem Konsum, der wiederum für zusätzliche Beschäftigung sorgt und die Kaufkraft weiter wachsen lässt. Mit der zuversichtlichen, wachstumsträchtigen Stimmung wächst auch die Konsumlust auf westliche Produkte und kurbelt das Wachstum noch mehr an.

Die multinationalen Unternehmen haben dies längst erkannt und richten ihren Fokus mehr und mehr auf die neuen Märkte aus. Die westlichen Automobilhersteller zum Beispiel sind in ihren Heimatmärkten mit sinkenden Wachstumsraten konfrontiert und sehen in der Erschließung der neuen Märkte eine Lösung für ihre Absatzschwierigkeiten. Denn die niedrigeren Herstellungskosten in den Schwellenländern, verbunden mit den, durch das rasante Wachstum steigenden Einkommen, führen hier zu einer zunehmenden Nachfrage. Diese Nachfrage wird in den nächsten Jahren in allen Bereichen weiter immens ansteigen. Neben Autos, Mobiltelefonen, Computern und Unterhaltungselektronik werden auch alle Produkte des täglichen Bedarfs, wie Haushaltswaren, Gesundheitsprodukte und Nahrungsmittel einen Boom erleben.

Doch die Konkurrenz vor Ort schläft nicht. Lokale Unternehmen treten zum Wettbewerb mit den westlichen Konzernen an. Sie sind mit den Gewohnheiten und Bedürfnissen der Menschen in den jeweiligen Regionen bestens vertraut und passen ihr Produktsortiment exakt den Bedürfnissen und der Nachfrage der Käuferschichten an. Neben diesem Wettbewerbsvorteil verbessern sie auch stetig die Qualität ihrer Produkte und bemühen sich verstärkt um innovativen Fortschritt.

Diese Entwicklung verlangt von westlichen Unternehmen neue Marketingstrategien und den Aufbau von innovativen (breiten) Vertriebsnetzen. Damit sie im Wettbewerb mit lokalen Anbietern bestehen können, ist es entscheidend, dass die Unternehmen schnell und flexibel auf die örtlichen Besonderheiten und Entwicklungen reagieren. Nur mit maßgeschneiderten Produkten, die zugleich so kostengünstig wie möglich produziert werden, können die neuen Kunden gewonnen werden.

Für westliche Unternehmen ist es dabei wenig sinnvoll, mit billigen Lowtech-Produkten gegen die lokalen Anbieter anzutreten. Vielmehr geht es darum, die wachsenden Ansprüche der Konsumenten zu beobachten und diesen Ansprüchen mit Innovationen zu entsprechen. Für den Erfolg ist es dabei entscheidend, dass es den Unternehmen gelingt, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse schneller als die Konkurrenz in marktreife Produkte umzusetzen.

Für die deutschen Markenhersteller liegen in den aufstrebenden neuen Märkten große Chancen. Denn die Konsumenten in den Boomregionen sind für Marken empfänglich. Wenn die Marken mit der richtigen Markt- und Produktstrategie rechtzeitig in den neuen Märkten etabliert werden, werden die Konsumenten diese Produkte gegenüber den einheimischen bevorzugen, sobald es ihre Kaufkraft erlaubt.

Stimulus 5: Globale Forschung, Entwicklung und Innovation

Die westlichen Industrienationen werden in den kommenden Jahren ihre Rolle als alleinige Innovationsträger mehr und mehr verlieren. Parallel dazu werden immer mehr Innovationen aus den boomenden Schwellenländern kommen. Denn viele westliche Unternehmen haben ihre Forschungsstandorte in die mit niedrigen Arbeitskosten und hohen Absolventenquoten lockenden Schwellenländer verlagert. Ein Beispiel dafür ist das indische Bangalore, wo internationale Großkonzerne wie Microsoft und General Electric Forschungs- und Entwicklungsabteilungen unterhalten. Dieser Trend hat mit der Einführung von neuen Standards beim Schutz von Patenten und Rechten in den Schwellenländern weiter zugenommen. Viele der dort entwickelten Patente laufen zwar zum Teil immer noch auf den westlichen Unternehmen, die Forschungsleistungen sind inzwischen jedoch längst anderen Ursprungs. Parallel dazu geht der Anteil von Produktkopien in den Schwellenländern zurück und der Anteil von wirklich innovativen Produkten aus diesen Ländern steigt.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Regierungen der Schwellenländer, die immer stärker in Forschung und Entwicklung investieren. Und während in den alternden Gesellschaften von Japan und Europa Flexibilität und Experimentierfreude nachlassen, steigen die Patentanmeldungen in Ländern wie China oder Südkorea (WIPO, 2007).

Durch zum Teil massive Steigerungen ihrer Bildungsetats haben die Regierungen der Schwellenländer die Qualität ihrer Schulen und Hochschulen permanent verbessert. Und bereits jetzt bringen die Hochschulen in Asien mehr Naturwissenschaftler und Ingenieure hervor als die Universitäten in Europa und den USA. Zudem verlieren die westlichen Unternehmen zunehmend ihre aus den Schwellenländern stammenden Mitarbeiter, die hier zu Spitzenkräften ausgebildet worden sind, wieder an deren Heimatländer. Zum Teil müssen diese gut ausgebildeten Ingenieure und Wissenschaftler das Land aufgrund einer restriktiven Einwanderungspolitik wieder verlassen oder sie kehren freiwillig in ihr aufstrebendes Heimatland zurück, weil sie dort mittlerweile ausgezeichnete Arbeitsmöglichkeiten vorfinden. Da sich die Rückkehrer mit den westlichen Märkten und dem dortigen Management sehr gut auskennen, sind sie in der Lage, ihre neuen Unternehmen im Wettbewerb mit den westlichen Konkurrenten maßgeblich zu unterstützen.

Die Rückkehr von Talenten wird auch durch die sich schnell verbessernden Bedingungen in den Schwellenländern gefördert. Die Regierungen der aufstrebenden Länder unterstützen den technologischen Fortschritt und somit einen weiteren Aufstieg auf der Wertschöpfungsleiter. Sie fördern die Ausbildung von Naturwis-

senschaftlern und Ingenieuren und unterstützen Unternehmensgründer mit Geldern und Steuerbefreiungen. Durch Investitionen in die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Industrie verbessern sie darüber hinaus gezielt die Verzahnung von Forschung und Produktion. Um qualifizierte Arbeitskräfte für den chinesischen Markt zu gewinnen, investiert die chinesische Regierung zum Beispiel in eine Reihe von Förderprogrammen, die das Ziel haben, westliche Ausbildungsstandards zu erreichen.

Die Standorte in den neuen Boomregionen bieten außerdem eine experimentier- und kauffreudige Kundschaft, die technische Neuerungen einfordert. Wenn innovative Produkte in einem Testlauf bei dieser Kundschaft Anklang finden, kann die Markteinführung weltweit vorgenommen werden.

Im weltweiten Wettbewerb der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen wird es für deutsche und westliche Unternehmen darauf ankommen, ein engmaschiges Netz zwischen ihren weltweiten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen aufzubauen. Dazu gehört auch die lokale Vernetzung und enge Kommunikation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor Ort. Bei der Entwicklung von innovativen Produkten wird eine deutliche Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit notwendig sein, damit die westlichen Unternehmen mit dem schnellen Puls der zukünftigen Innovationszyklen mithalten können. Gleichzeitig müssen Unternehmen bei der Entwicklung von Produkten sehr viel stärker als in der Vergangenheit auf den Geschmack und die Anforderungen der Kunden in den unterschiedlichen Kulturen und Regionen eingehen. Damit dies gelingt, müssen ganz speziell auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte entwickelt werden. Eine bloß oberflächliche Anpassung von Produkten wird für einen Erfolg auf den stark umkämpften Märkten nicht mehr ausreichen. Multinationale Konzerne sind herausgefordert, die Trends in den unterschiedlichen Regionen der Welt wahrzunehmen und mit zu gestalten. Außerdem müssen sie mit den lokalen Gegebenheiten vertraut und in der dortigen Gesellschaft verankert und akzeptiert sein. Enge Kooperationen mit den Universitäten vor Ort, der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zur Regierung und die Entwicklung einer am Standort akzeptierten Unternehmenskultur helfen dabei, sich lokal zu etablieren.

Stimulus 6: Finanzkrise

Krisen waren schon immer Auslöser von großen Transformationen. Dies gilt auch für die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise, die im Frühsommer 2007 mit der US-Immobilienkrise begann und in der Folge die gesamte westliche Welt und die mit ihr verflochtenen Ökonomien der aufstrebenden Schwellenländer erfasste.

Weil Immobilienkredite von den US-Banken verbrieft⁶ und mit besten Ratings renommierter Ratingagenturen in alle Welt weiterverkauft worden waren, hatten die Schockwellen der platzenden amerikanischen Immobilienblase dramatische Auswirkungen auf die weltweiten Finanzmärkte und die Weltwirtschaft.

⁶ In sogenannten CDOs (Collateralized Debt Obligations).

Wie bei den großen Krisen der Vergangenheit – 1929 und 1987 – war das Volumen der Wertpapierkredite im Vorfeld der Krise an den Börsen extrem hoch. An der Wall Street zum Beispiel entsprachen diese Kredite mit rund 300 Milliarden Dollar zirka 1,6 Prozent des Börsenwertes aller in New York notierten Unternehmen. Bei einer derart hohen Kreditabhängigkeit genügt bereits ein relativ unbedeutender Anlass, um den Stein ins Rollen zu bringen. Wie zum Beispiel eine normale Kurskorrektur, die sich ausweitet und zu einem Verfall der Werte von Aktien und Immobilien führt, die als Sicherheit für die Kredite stehen (vergleiche Süddeutsche Zeitung vom 11.01.07, Interview mit Roland Reuschel).

In Reaktion auf die Krise fordern Politiker in allen Ländern eine größere Transparenz der Finanzmärkte und eine effektivere Finanzaufsicht auf internationaler Ebene. Auch eine internationale Kontrolle der Ratingagenturen ist im Gespräch, um zu verhindern, dass hochriskante Wertpapiere weiterhin Qualitätssiegel erster Güte erhalten.

Für die Unternehmen weltweit bedeutet die Finanzkrise einen erheblichen Veränderungsdruck. Unbewegliche „Dinosaurier“, die es an Innovation und Vision fehlen lassen, sind in diesem Umfeld kaum noch überlebensfähig. Der Veränderungsdruck führt dann zur Ausgliederung von Unternehmensteilen sowie zu Fusions- und Übernahmeaktivitäten. Ein Beispiel für die Komplexität solcher Transaktionen ist der Fall Opel, bei dem eine mögliche Abspaltung von General Motors zur Debatte steht. Auch im Finanzbereich wird es weitere Fusions- und Übernahmeaktivitäten geben. Der Zusammenschluss von Dresdner Bank und Commerzbank, von Postbank und Deutscher Bank sind jüngere Beispiele in Deutschland. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass fast alle großen Unternehmen erhebliche Restrukturierungen durchlaufen werden, um dem Kostendruck in einer schwachen Weltkonjunktur zu entsprechen.

Im Gefolge der Krise wird die Kapitalbeschaffung für Unternehmen noch schwieriger werden. Die Investoren werden strenge Maßstäbe anlegen, um Risiken zu minimieren. Nur Unternehmen, die die Herausforderungen der Zukunft erkannt haben und über global wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle, Produkte und Strukturen verfügen, werden für internationale Kapitalgeber interessant sein.

Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise gewinnt auch die Verschiebung der wirtschaftlichen Macht von den etablierten Wirtschaftsmächten hin zu den aufstrebenden Ländern zusätzlich an Brisanz. Investoren aus den neuen Boomregionen retten durch ihre Investitionen große amerikanische Finanzkonzerne und gewinnen über die von ihnen erworbenen Anteile Einfluss auf politische und wirtschaftliche Entscheidungen in Unternehmen der entwickelten Volkswirtschaften.

Im Spannungsfeld der Finanzkrise stehen auch die Unternehmen aus den Schwellenländern auf dem Prüfstand. Die Unternehmen, die jetzt die richtigen Weichen stellen, werden überleben, gestärkt aus der Krise hervorgehen und auf einem Level mit den starken Global Playern konkurrieren.

Alle hier angeführten Stimuli zeigen auf, welche Transformationen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft notwendig sind. Und die Intensität dieser unterschiedlichen Stimuli für Transformation wird mit dem Fortschreiten der Globalisierung und der Entwicklung der multipolaren Welt weiter zunehmen.

Unternehmen müssen sich wandeln und globaler denken. Sie müssen lokale Kulturen berücksichtigen und ihre Strategien und Prozesse an die neuen Anforderungen anpassen. Parallel dazu gilt es Forschung, Entwicklung und Innovation voranzutreiben und global aufzustellen. Damit einhergehend müssen globale Potentiale analysiert und weltweit neue, fähige Mitarbeiter gewonnen werden, damit dieses Potential auch umgesetzt werden kann. Je früher und konsequenter die Unternehmen die erforderlichen Wandlungsprozesse einleiten, desto besser wird es ihnen gelingen, die Chancen der Zukunft zu nutzen.

Die Aufgabe der Politik ist es, die Unternehmen zu unterstützen und Bedingungen zu schaffen, unter denen sie Transformationen leichter und schneller durchführen können. Dabei geht es zum einen um die Beseitigung von bürokratischen Hindernissen und Handelsbarrieren. Zum anderen gilt es Perspektiven zu eröffnen, Investitionen fördern und Ressourcen zu sichern sowie Kooperationen mit anderen Regierungen aufzubauen und gemeinsame politische Wege zu suchen. Die Investitionen in Bildung und in die Schaffung von optimalen Bedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs müssen deutlich gesteigert werden.

Die Gesellschaft muss insgesamt offener für andere Kulturen werden und die Herausforderungen der Globalisierung annehmen. Es geht um die Bereitschaft, globale Produkte zu kaufen, Innovationen zu akzeptieren und offen für die Transformationen der Zukunft zu sein.

Dazu gehören auch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und eine höhere Flexibilität in Bezug auf den Ort des Arbeitsplatzes.

Die drei folgenden Praxisbeispiele geben einen Einblick in die Vielfalt der notwendigen Transformationen, die durch die Stimuli der multipolaren Welt ausgelöst werden.

Überblick über die Praxisbeispiele

Transformation eines Familienunternehmens – Das Traditionsunternehmen Roeckl Handschuhe

**Annette Maria Roeckl, Geschäftsführerin und Alleingesellschafterin
von Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG**

Roeckl Handschuhe ist ein Familienunternehmen mit einer sehr langen Tradition. Die Firma wurde 1839 von Jakob Roeckl gegründet und feiert 2009 ihr 170-jähriges Bestehen. In dieser Zeit haben sechs Generationen das Unternehmen geführt und immer wieder flexibel an die Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds angepasst. Dass sich dabei durch den Blick über den lokalen und nationalen „Tellerrand“ hinaus viele Chancen bieten, bewies bereits der Unternehmensgründer Jakob Roeckl. Er beobachtete den europäischen Handschuhmarkt, erkannte dessen Potential und beschloss den Bau einer Handschuhfabrik. Der

Erfolg gibt ihm Recht. Der Absatz stieg kontinuierlich und im Jahr 1948 arbeiteten bei Roeckl bereits rund 50 Näherinnen.

Jakob Roeckls Nachfolger an der Firmenspitze führen die Tradition fort. Sie erkannten die Triebfedern der Globalisierung und reagierten auf die sich verändernden Märkte mit einem Wandel des Unternehmens. Und auch heute führt die Geschäftsführerin Annette Maria Roeckl das Unternehmen Roeckl Handschuhe in guter Firmentradition mit den notwendigen Transformationen für den Erfolg des Unternehmens in einer globalisierten und multipolaren Welt.

Die Traditionsverbundenheit eines Familienunternehmens und die Globalisierung in einer multipolaren Welt widersprechen sich dabei nur scheinbar. Denn Tradition bedeutet nicht nur am Bestehenden festhalten, sondern auch langfristigen Erfolg sichern und in der multipolaren Welt verfolgen.

Von „Made in Germany“ zu „Created in Germany“

Prof. Dr. Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutsche Bank Gruppe

Wie wird Deutschland im Jahr 2020 aussehen? Wird Deutschland seine wirtschaftliche Position in einer multipolaren Welt behaupten können oder wird das Land hoffnungslos hinter die aufsteigenden Schwellenländer zurückfallen?

Aktuell sieht es so aus, als wären die Deutschen – Krise hin, Krise her – zu einer anspruchsvollen Expedition aufgebrochen, um das Land zukunftsfähig zu gestalten. Und „Made in Germany“ wird auch in Zukunft attraktiv bleiben, vor allem wenn daraus mehr und mehr auch ein „Created in Germany“ wird, indem sich Deutschland zu einem „Land der Ideen“ wandelt.

Deutsche Forschungs- und Entwicklungsstandorte sind bei den Zukunftsthemen des Automobilbaus, wie intelligenten, energieeffizienten Antriebstechniken sowie in der Umwelttechnologie führend. Und auch bei der Entwicklung von elektromedizinischen Geräten sind Deutsche Institute und Unternehmen in einer Spitzenposition.

Durch die zentrale Lage in Europa ist Deutschland auch geographisch gut positioniert. Und im Zuge der weiteren Vernetzung in der globalisierten Welt kann Deutschland zu einem leistungsstarken und begehrten Anbieter von kreativen Produkten und Lösungen für Kunden in aller Welt werden. Vor allem bei Unternehmen und Konsumenten in Asien und im Nahen Osten werden in Deutschland kreierte Innovationen zunehmend gefragt sein.

Für einen nachhaltigen Erfolg deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb ist ein gesellschaftlicher Wandel notwendig, der vor allem die demographischen Herausforderungen der Zukunft meistert. Die Politik ist aufgerufen, diesen Wandel zu unterstützen und durch sachgerechte Regulierung die Rahmenbedingungen für eine innovative deutsche Wirtschaft zu schaffen und auszubauen.

Trends in einer multipolaren Bildungswelt – Herausforderung für das deutsche Hochschulsystem

**Prof. Dr. Michael Dowling, Professor für Innovations-
und Technologiemanagement, Universität Regensburg**

Die Transformationsprozesse im Rahmen der Globalisierung und Multipolarisierung werden Einfluss auf die weltweiten Bildungssysteme haben. Rankings machen zunehmend den nationalen und internationalen Vergleich von Hochschulen möglich. Hinzu kommt ein Wettbewerb in der Hochschulforschung, der zunehmend global wird. Studierende in aller Welt orientieren sich bei der Auswahl ihrer Hochschule an diesen Rankings. Der globale Wettbewerb um die besten Talente hält damit auch im deutschen Hochschulsystem Einzug.

Die deutsche Politik hat darauf mit der so genannten „Exzellenzinitiative“ reagiert, um Spitzenforschung im Hochschulbereich zu fördern und die Qualität der Lehre zu steigern

Im internationalen Wettbewerb müssen deutsche Hochschulen vermehrt Wettbewerbsstrategien entwickeln, die langfristig und nachhaltig angelegt sind. Im Zusammenhang damit müssen die internen Systeme und Prozesse an die Veränderungen angepasst werden, damit die externen Chancen der neuen Bildungswelt genutzt werden können.

Für den zukünftigen Erfolg der deutschen Hochschulen ist eine Kooperation mit Hochschulen im Ausland unerlässlich. Dabei geht es nicht nur um Austauschprogramme, sondern um eine gezielte und intensive Zusammenarbeit in Forschung und Lehre.



<http://www.springer.com/978-3-642-02527-3>

Herausforderung Transformation

Theorie und Praxis

Mohr, N.; Büning, N.; Hess, U.; Fröbel, A.M. (Hrsg.)

2010, XVI, 296 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-02527-3