

Eckart Koch

Globalisierung: Strategie und Kooperation - 12 Thesen

Abstract

(1) Das Bewusstsein, dass bei globaler Wirtschaftstätigkeit Grenzen überschritten werden, nimmt zunehmend ab bzw. besteht kaum noch: Internationale also zwischenstaatliche Wirtschaftsbeziehungen werden immer mehr zu intraglobalen Wirtschaftsbeziehungen, bei denen der ganze Globus als Aktionsfeld ohne behindernde Grenzen angesehen wird.

(2) Die Globalisierung hat sich insbesondere in den 1990er Jahren infolge sich ungewöhnlich stark ändernder Rahmenbedingungen beschleunigt. Vorwiegend aufgrund politischer Entscheidungen wurden die nationalen Märkte immer mehr geöffnet, insbesondere technische Entwicklungen und Innovationen intensivierten Wettbewerbsprozesse, die wiederum zu sich beschleunigenden Anpassungsreaktionen führten und parallel statt findende gesellschaftliche Transformationsprozesse begünstigten weltweite Produktionsbedingungen.

(3) Global Player haben grundsätzlich die Wahl mit kostengünstigen Standardprodukten oder mit angepassten Spezialprodukten neue Märkte zu erobern. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigt jedoch, dass der unternehmerische Erfolg von Globalisierungsstrategien jedoch stark von einer Balance zwischen Standardisierung und Spezialisierung abhängt.

(4) Die Anpassung der Unternehmenskultur an die immer multikultureller werdende Personalstruktur der Global Player stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Das interkulturelle Potenzial sollte von den Unternehmen zudem adäquat und systematisch durch ein gezieltes Diversity Management genutzt werden

(5) Noch vor der Nutzung günstigerer Produktionsbedingungen in anderen Ländern spielt für global agierende Unternehmen die Erschließung neuer Marktpotenziale zur Stabilisierung und Erhöhung der Weltmarktanteile die wichtigste Rolle. Die hierfür erforderliche globale Präsenz erfordert eine Vielzahl von Kooperationsstrategien, wie Franchising, strategische Allianzen, Joint Ventures und Netzwerke. Insbesondere grenzüberschreitende Fusionen erwiesen sich in der Vergangenheit jedoch als weit weniger erfolgreich als prognostiziert, wenn sie nicht von einem sorgfältig konzipierten Post-Merger Management begleitet wurden.

(6) Eine der wichtigsten Folgen der Globalisierung ist der dramatisch intensivierte Wettbewerb, der von allen an der Globalisierung Beteiligten umfangreiche Anpassungsleistungen, die sowohl Chancen und Risiken beinhalten, verlangt.

(7) Die sich verändernden Weltmarktverhältnisse erzwingen eine immer stärkere globale Kooperation durch gemeinsam getragene internationale Regeln und Organisationen. Durch eine auf die Zementierung ihrer wirtschaftlichen und militärischen Vormachtstellung gerichteten Politik gefährden die USA die Grundlagen dieser notwendigen Kooperation. Damit stagniert auch der weitere Ausbau der wichtigsten Pfeiler einer Weltordnung, die globale Sicherheitsarchitektur, die globale Weltwirtschaftsarchitektur sowie Ansätze einer globalen Sozial- und Umweltarchitektur.

Die Thesen im Überblick

- (1) Das Bewusstsein, dass bei globaler Wirtschaftstätigkeit Grenzen überschritten werden, nimmt zunehmend ab bzw. besteht kaum noch: Internationale werden zu **intraglobalen Wirtschaftsbeziehungen**
- (2) Globalisierung ist eine Folge sich ändernder **Rahmenbedingungen**, im Zentrum steht dabei eine zunehmende Öffnung der Märkte, eine zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs sowie gesellschaftliche Transformationsprozesse
- (3) Der unternehmerische Erfolg von Globalisierungsstrategien hängt wesentlich von einer Balance zwischen **Standardisierung** und **Spezialisierung** ab
- (4) Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Globalisierungsstrategien ist die Anpassung der **Unternehmenskultur**
- (5) Das interkulturelle Potenzial sollte durch die Unternehmen adäquat und systematisch durch **Diversity Management** genutzt werden
- (6) Zentrales Motiv für globale Präsenz ist die **Erschließung neuer Marktpotenziale** zur Stabilisierung und Erhöhung der Weltmarktanteile
- (7) Globale Präsenz erfordert eine Vielzahl von **Kooperationsstrategien**, wie Franchising, strategische Allianzen, Joint Ventures und Netzwerke
- (8) Grenzüberschreitende Fusionen als Globalisierungsstrategie sind häufig nicht erfolgreich und erfordern ein sorgfältig konzipiertes **Post-Merger Management**
- (9) Der durch die Globalisierung intensivierter Wettbewerb zwingt insbesondere Unternehmen zu umfangreichen **Anpassungsleistungen**, die sowohl Chancen und Risiken für alle Akteure beinhalten.
- (10) Globalisierung erzwingt eine immer stärkere **globale Kooperation** durch gemeinsam getragene internationale Regeln und Organisationen

- (11) Die **USA** gefährden mit der auf eine Zementierung ihrer wirtschaftlichen und militärischen **Vormachtstellung gerichteten Politik** die Grundlagen der für die Globalisierung notwendigerweise zunehmenden globalen Kooperation
- (12) Der weitere **Ausbau** der wichtigsten Pfeiler einer Weltordnung, der globalen Sicherheitsarchitektur, der globalen Weltwirtschaftsarchitektur sowie einer globalen Sozial- und Umweltarchitektur, **stagniert**

Einführung

"Wenn zum Beispiel ein Amerikaner einen Pontiac Le Mans von General Motors kauft, beteiligt er sich unbewusst an einer internationalen Transaktion. Von den 10.000 Dollar, die er an GM zahlt, gehen etwa 3.000 Dollar für Montagearbeiten nach Südkorea, 1.750 Dollar für hochtechnologische Komponenten (Motor, Getriebe und Elektronik) nach Japan, 750 Dollar für Styling und Konstruktion nach Deutschland, 400 Dollar für verschiedene kleinere Komponenten nach Taiwan, Singapur und Japan, 250 Dollar für Werbung und Marketing nach Großbritannien und etwa 50 Dollar für Datenverarbeitung nach Irland und Barbados. Der Rest - weniger als 4.000 Dollar - geht an Marktstrategen in Detroit, Anwälte und Banken in New York, Lobbyisten in Washington, Renten- und Krankenversicherungsangestellte im ganzen Land sowie an GM-Aktionäre...". (Reich 1997:128)

Dieses und viele andere Beispiele zeigen, dass die Entstehung von Produkten und Leistungen immer schwieriger und inzwischen nur noch ausnahmsweise einzelnen Ländern, Unternehmen oder gar Herstellungsorten zuzuordnen ist. Die nationale Verankerung von Unternehmen und Produkten hat sich gelöst. Unternehmensbereiche tauschen mit anderen Unternehmensbereichen desselben oder anderer Unternehmen, die irgendwo auf dem Globus angesiedelt sind und mit denen sie mehr oder weniger fest verbunden sind, ständig oder fallweise Teilprodukte oder spezialisierte Dienstleistungen aus, wobei auch diese Einzelkomponenten nicht vollständig in einem Land hergestellt werden, sondern selbst wieder Ergebnis einer globalen Zusammenarbeit sein können.

In diesem Prozess entwickeln sich die einzelnen Unternehmensstrukturen zu globalen oder *transnationalen Unternehmensnetzen* weiter. Diese Netze kooperieren wiederum mit anderen Unternehmensnetzen und werden selbst wieder Teil weiterer Netze. Diese Entwicklung kann andererseits nur deswegen so rasch voranschreiten, weil auch die Investitionstätigkeit der Unternehmen keine Grenzen mehr kennt und die grenzüberschreitenden Investitionen, die *Direktinvestitionen* und damit die internationalen Kapitalströme sowie insgesamt die *globalen Finanztransaktionen* mit z.T. dramatischen Wachstumsraten steigen.

Diese Entwicklung, die seit etwa Mitte der 1980er Jahre an Intensität erheblich zugenommen hat, wurde durch die Weltwirtschaftskrise der Jahre 2000 bis 2003 zwar in erheblichem Maße aber doch nur vorübergehend gebremst. So betrug das jährliche Wachstum des Weltsozialprodukts in der Periode 1990 bis 2000 etwa 3%, während der internationaler Güter- und Dienstleistungshandel um mehr als 6%, die internationalen Devisentransaktionen um etwa 11%, die grenzüberschreitenden

Investitionen um 30% und die grenzüberschreitenden Fusionen sogar um 34% pro Jahr zunahmen (vgl. IMF, WTO, BIZ, UNCTAD).

Die Thesen: Behauptungen und Erklärungsversuche

- (1) *Das Bewusstsein, dass bei globaler Wirtschaftstätigkeit Grenzen überschritten werden, nimmt zunehmend ab bzw. besteht kaum noch: internationale werden zu **intraglobalen Wirtschaftsbeziehungen***

Die Welt wächst immer mehr zu *einer Welt* zusammen, der nationale Bezug von Unternehmen und Unternehmensleistungen verliert an Bedeutung. Diese immer stärkere Vernetzung führt auch dazu, dass der Begriff der "internationalen" Wirtschaftsbeziehungen immer weniger zutreffend ist. Wirtschaftsbeziehungen finden nur noch vordergründig *zwischen* einzelnen Ländern oder Akteuren einzelner Länder statt, tatsächlich vollziehen sich inzwischen *innerhalb* einer sich immer stärker integrierenden globalen Wirtschaft (s.a. Hart 1996: 271). Damit werden die traditionellen *internationalen* Wirtschaftsbeziehungen von *intraglobalen* Wirtschaftsbeziehungen abgelöst. Das Bewusstsein, dass es sich hierbei um grenzüberschreitende Transaktionen handelt, nimmt zudem ständig ab oder besteht schon nicht mehr. Die Akteure bewegen sich im globalen Raum bzw. in wesentlichen Teilen desselben und interagieren, ohne sich durch nationale Grenzen oder sonstige reale oder mentale nationale Schranken wesentlich behindern zu lassen. In diesem Prozess vernetzen sich nicht nur die einzelwirtschaftlichen Akteure selbst, sondern auch die Volkswirtschaften immer stärker miteinander, die Weltwirtschaft integriert sich zunehmend.

Tatsächlich werden die einzelnen Staaten immer mehr reduziert zu *räumlichen Verdichtungen* innerhalb eines globalen Wirtschaftsnetzes. Sie sind einerseits temporärer Standort der Unternehmen und Unternehmensbereiche und repräsentieren andererseits jeweils Teile der Märkte, auf denen die global erzeugten Produkte und Leistungen gehandelt werden. Diese Neu-Positionierung beschleunigt Strukturveränderungen und beeinflusst das Verhalten der politischen Akteure in erheblichem Umfang: Nationale Entscheidungen können so globale Bedeutung erhalten, während andererseits die wirtschaftlichen Akteure, die Unternehmen, gegenüber Entscheidungen der Nationalstaaten unempfindlicher werden. Waren diese bisher vorwiegend von einzelstaatlichen Rahmenfestlegungen abhängig, können sie nun ihnen nicht genehmen Entscheidungen im Zuge einer räumlichen Mobilität ausweichen, so dass sich Effizienz und Effektivität nationaler politischer Entscheidungen vermindern. Kurz: Globalisierung eröffnet Unternehmen und Volkswirtschaften neue Chancen und konfrontiert sie gleichzeitig mit neuartigen Risiken.

Allerdings erfassen die Globalisierungsprozesse keineswegs alle Länder gleichermaßen. Globalisierung ist keine wirklich globale Veranstaltung. Zwar sind immer mehr Länder an dem Globalisierungsprozess beteiligt, dennoch konzentrieren sich die grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten auf die Industrieländer Europas, Nordamerikas und Asiens, also auf die OECD-Länder, sowie eine kleine Gruppe von Schwellenländern und wichtigen Entwicklungsländern (wie beispielsweise China) in Asien und Lateinamerika. Die meisten Entwicklungsländer

spielen nur eine marginale oder gar keine Rolle, so dass tatsächlich eher von einer *partiellen Globalisierung* oder von einer ungleichgewichtigen Globalisierung gesprochen werden sollte.

- (2) *Globalisierung ist eine Folge sich ändernder **Rahmenbedingungen**, im Zentrum steht dabei eine zunehmende Öffnung der Märkte, eine zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs sowie gesellschaftliche Transformationsprozesse*

Schon in den 1970er Jahren begannen die meisten Staaten ihre zuvor strikten Kapitalverkehrskontrollen zu lockern, mit der Folge einer raschen Zunahme der grenzüberschreitenden Handels- und Finanztransaktionen. Etwa zehn Jahre später versuchten immer mehr Staaten nach dem Motto "mehr Markt weniger Staat" Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung, freier Handel und mehr Wettbewerb durch ihre Politik umzusetzen. Vor allem die Versuche vieler Länder durch die liberalere Gestaltung des grenzüberschreitenden Handels- und Finanzverkehrs und den Abbau von die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigenden Regulierungen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, verringerte die wirtschaftliche Bedeutung nationaler Grenzen, förderte die weltweite Mobilität und begünstigte die Verflechtung der Volkswirtschaften.

In einer zunehmend liberalisierten Welt ohne einschränkende geografische Grenzen haben die Unternehmen Zugang zu den Ressourcen, die für die Aufgabenbewältigung am besten geeignet sind, wie Arbeitskräften Technologien, Lieferanten oder Kunden. Die Zugangsmöglichkeiten für in- und ausländische Investoren, neue Technologien zu attraktiven Konditionen beschleunigen strukturelle Erneuerungsprozesse. Auch wenn nach wie vor natürliche Interaktionshindernisse, wie unterschiedliche Sprache und Kultur bestehen bleiben, so werden im Zuge des zunehmenden internationalen Wettbewerbs viele Beschränkungen, wie unterschiedliche Standards, Normen oder Vorschriften in den verschiedenen Bereichen der Wirtschaft zunehmend abgebaut (Bryan et al. 2000: 27ff).

Internationale Vereinbarungen im Bereich von Währung und Wirtschaft schaffen einen verbindlichen Rahmen und damit die Voraussetzungen für eine weitere Intensivierung der Globalisierung. Angesichts der zunehmend geringer werdenden Effizienz nationaler Steuerungsmaßnahmen nimmt der Bedarf und das Potenzial für solche Vereinbarungen laufend zu. Internationale Standards, wie internationale Prüf- und Sicherheitsnormen (ISO) oder Kommunikationsnormen (GSM) erleichtern die internationale Kommunikation und die Bedienung ausländischer Märkte, so dass der internationale Wirtschaftsverkehr gefördert wird und die Welt immer stärker ökonomisch zusammenwächst.

Eine direkte Folge des Paradigmenwechsels in der Wirtschaftspolitik, die zunehmende Liberalisierung und natürlich die Globalisierung des Marktmodells selbst, ist das Auftreten neuer Länder auf dem Weltmarkt, das die globalen Handlungsmöglichkeiten der Marktteilnehmer erweiterte. "Neue Länder", insbesondere die *Schwellenländer* Asiens und Lateinamerikas und der zunehmende Wohlstand in diesen Ländern sorgten dafür, dass sich der Aktionsradius und das Marktvolumen global handelnder Akteure erweiterte (vgl. Thurow 1999).

Die häufig auch als "*dritte industrielle Revolution*" bezeichnete Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie führte seit Anfang der neunziger Jahre zu einer gewaltigen Erhöhung der *Informationsgeschwindigkeit* bei gleichzeitiger radikaler Senkung der *Informationskosten*. Die daraus resultierende Erhöhung der Kommunikationsmöglichkeiten gehört zu den wichtigsten Beschleunigungsfaktoren für Globalisierung. Für die Unternehmen führt dies zu einer laufenden Verringerung ihrer Transaktionskosten, wodurch sich wiederum auch Kosten des Zugangs zu neuen Märkten verringern, so dass sich neue Möglichkeiten ergeben auf dem globalen Markt aktiv zu werden (vgl. Zerdick et al. 1999). Gleichzeitig verbessert sich die Verfügbarkeit von Informationen und damit die Fundierung von Entscheidungsprozessen laufend, bei gleichzeitig dramatisch verkürzter Zugriffszeit. Da Wissen nun immer leichter für alle Interessenten verfügbar ist, es sich somit immer schwerer monopolisieren und kaum noch horten lässt, wird es allerdings auch immer mehr vorausgesetzt. Wegen des hohen Grenznutzens neuen Wissens bei gleichzeitig sinkender Halbwertszeit von "Alt-Wissen" muss Wissen permanent *upgedatet* werden: Um Wissen in ökonomische Vorteile umsetzen zu können, muss es sich möglichst schnell in entsprechenden Strategien, Leistungen und (marktfähigen) Produkten niederschlagen, weil nur so die Möglichkeit besteht, Pioniergewinne zu sichern und Entwicklungskosten wieder einzuspielen: Nur die Anbieter, die mit angepassten Strategien zuerst auf dem Markt sind, wobei die Kundennähe von ausschlaggebender Bedeutung ist, sind in der Lage, die für die Erzielung hoher Renditen notwendigen Pioniergewinne zu erzielen. Damit verringern insbesondere diese Entwicklungen die ökonomische Bedeutung geographischer Entfernungen, so dass die weltweite *Markttransparenz* steigt, während sich gleichzeitig die *Reaktionsverbundenheit* der Märkte und politischen Systeme laufend intensiviert und die Wettbewerbsintensität ansteigt.

Die ständig eskalierende Rivalität zwischen den Unternehmen zeigt sich u.a. in einem immer aggressiveren Ringen um Marktanteile, einer ständig steigenden Anzahl von Innovationen und vor allem in immer kürzeren Innovations-, Design- und Produktzyklen. Unternehmen sind gezwungen, sich diesen Herausforderungen zu stellen und sich mit ihren Geschäftsideen und Marketingkonzepten, ihren Organisations- und Leitungsstrukturen, ihren Produktions- und Kostenstrukturen und vor allem ihren kundenbezogenen Leistungen auf diesen Intensiv-Wettbewerb einzustellen. Daraus ergibt sich sowohl die Notwendigkeit die global günstigsten Produktionsmöglichkeiten zu nutzen wie auch die Kundenorientierung und -nähe durch *internationale Präsenz* voranzutreiben. Zunehmender Wettbewerb beschleunigt Globalisierung und führt bei den Unternehmen, die sich der Globalisierung noch weitgehend entziehen konnten, dazu, sich strategisch in diese Richtung zu entwickeln. Dabei wird der klassische Außenhandel mit Gütern und Dienstleistungen immer mehr durch grenzüberschreitende Investitionen, durch Serviceangebote und neuartige Finanzierungsstrukturen ergänzt. Diese auf Unternehmensebene statt findenden Prozesse führen auf nationaler und internationaler Ebene zu einer Beschleunigung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen *Strukturwandels*, der durch Liberalisierung, Privatisierung und Deregulierung verstärkt wird.

Schließlich verlieren zunehmend auch Gesellschaften, die einst durch die engen Bindungen von Tradition, Religion und lokaler Gemeinschaft zusammenhingen, unter dem Einfluss wirtschaftlicher und technischer Entwicklung, unter dem Einfluss "moderner" global kommunizierter Verhaltensweisen und Werte ihre Bindungskraft und vor allem ihre normsetzende Wirkung für ihre Mitglieder. Diese werden zugleich freier und bindungsloser und damit offener für globale Einflüsse, denen sie in zunehmendem Maße ausgesetzt werden.

So führen die *dualen Wirtschaftsstrukturen* in Entwicklungsländern zu einer immer größeren Aufgeschlossenheit der Bevölkerung gegenüber den "neuen" Werten des modernen Sektors. Individualismus und Rationalismus, gehen einher mit den Prozessen der Industrialisierung und späteren Globalisierung, wie Rationalisierung und Ökonomisierung aller Lebensbereiche, Technisierung und immer stärkerer beruflicher Differenzierung und Spezialisierung. In den Industrieländern dagegen setzt sich der Trend zur multikulturellen Gesellschaft fort. Die Fähigkeit die Globalisierungsanforderungen und -einflüsse produktiv zu verarbeiten scheint von der Integrationsfähigkeit und -willigkeit dieser Gesellschaften abzuhängen. Aus diesen Entwicklungen ergeben sich neue Absatz-, Produktions- und Beschäftigungsmöglichkeiten: Die Mobilität der Menschen in immer mehr Ländern nimmt zu. Gleichzeitig erhöhen sich auch die Einsatzmöglichkeiten der Menschen, da auch weltweit die Bedeutung von Bildung und Ausbildung erkannt wird. Insgesamt befinden sich viele Gesellschaften in Transformationsprozessen von statischen zu dynamischen Gesellschaften bzw. von Gesellschaften mit einem geringeren zu Gesellschaften mit einem höheren Grad an Dynamik. Damit verstärken sich auch Angleichungsprozesse trotz weiter bestehender kultureller Unterschiede: nationale Gesellschaften werden Teil einer *Weltgesellschaft*. Analog dazu werden fremde Länder nicht als feindliche Welten sondern als zusätzliche Märkte bzw. als Teil des Weltmarkts gesehen.

(3) *Der unternehmerische Erfolg von Globalisierungsstrategien hängt wesentlich von einer Balance zwischen **Standardisierung** und **Spezialisierung** ab*

Globalisierung fördert die Entstehung von Integrationsprozessen. Landeskulturen wachsen zusammen, so dass sich Unterschiede zu verwischen beginnen. Rechts- und Wirtschaftssysteme nähern sich einander an, Konsum- und Freizeitmuster werden einander ähnlicher, Führungsverhalten und Unternehmensstrategien folgen in vielen Ländern tendenziell ähnlichen Mustern. Jedoch durchdringen diese Harmonisierungen und Standardisierungen keineswegs alle kulturellen Schichten eines Landes sondern bleiben im wesentlichen an der kulturellen Oberfläche. Wesentliche Bereiche des inneren Kerns an Werten und Normen, der Kulturen und Kulturdivergenzen der einzelnen Länder bleiben trotz Globalisierung erhalten und bestimmen weiterhin wesentliche Bereiche des menschlichen Verhaltens. Die Kulturen scheinen so auf den ersten Blick ähnlicher, als sie es tatsächlich sind und sie sind unterschiedlicher als sie scheinen. Trotz einer gewissen "Oberflächenharmonisierung" ist der "gemeinsame globale Kulturkorridor" also verhältnismäßig schmal und beschränkt sich zudem auch nur auf einen leicht erfahrbaren sichtbaren Bereich.

Damit ist die Berücksichtigung der bestehenden interkulturellen Unterschiede für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln von entscheidender Bedeutung. Interkulturelle Unterschiede müssen daher im Rahmen von Unternehmensstrategien, Unternehmenskulturen sowie der Unternehmenssteuerung und -koordination Berücksichtigung finden, um auf diese Weise einerseits kulturelle Synergien realisieren zu können (vgl. Scholz/Stein 2000, S. 196ff) und andererseits das Leistungsspektrum kulturell anpassen zu können. Der Erfolg von Globalisierungsstrategien ist damit wesentlich von dem jeweiligen Mischungsverhältnis aus Standardisierung und Spezialisierung abhängig.

Spezialisierung bezieht sich hierbei auf die Anpassung an landestypische Eigenheiten, etwa in den Bereichen Organisation, Management oder Produktion, insbesondere aber auch auf Marktbeziehungen, also gegenüber Kunden und Lieferanten. Der Grad der möglichen Spezialisierung ist unternehmensabhängig und wird sich sowohl auf unternehmensinterne wie auf -externe Beziehungen erstrecken. So müssen einerseits Planungsverfahren wie auch kurz- und mittelfristige Zielsetzungen an lokale Bedingungen angepasst werden. Dies gilt auch für Produktionsverfahren, konkrete Investitionspolitik, Managementstile oder spezielle Fragen des Personalmanagements. Ebenso sind Produktpolitik und -entwicklung, Marketing- und Werbestrategien sowie Vertriebspolitik und Kundenbeziehungen stark von den örtlichen Marktbedingungen geprägt und können damit nur in geringem Maße standardisierten Vorgaben angepasst werden. Ähnliches gilt für Imagepolitik und das Verhalten in Wettbewerbssituationen und Konkurrenten gegenüber (s.a. Scherm/Süß 2001 und 2002).

Bei der *Standardisierung* geht es im wesentlichen um die Übertragung von bewährten zentralen Ansätzen, wie Unternehmensgrundsätze, Corporate Identity, unternehmenskulturelle Parameter, Konzernstrategie oder Marken- und Imagepolitik auf die globale Unternehmensstruktur. Allerdings sind diese zentralen Elemente Anpassungsprozessen unterworfen, die wiederum maßgeblich von dem unternehmensspezifischen Globalisierungsprozess beeinflusst gewonnen werden.

Eine solche "Doppelstrategie" integriert damit zwei auf den ersten Blick widersprüchliche Konzepte: Sie zielt auf die Durchsetzung unternehmensbezogener Wettbewerbsvorteile (*Competitive Advantages*) und versucht den Leitsatz "Befolge eigene strategische Regeln und entwickle so einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil" umzusetzen. Da andererseits diese Regeln gleichzeitig auf die jeweilige Landeskultur abgestimmt sein müssen (*Cultural Acceptance*), wird gleichzeitig der Leitsatz "Passe die Strategie an die Landeskultur an" verfolgt. Die Kombination beider Ansätze führt dann zu dem neuen Leitsatz "Erziele einen marktfähigen, einzigartigen Wettbewerbsvorteil durch Anpassung der Strategie an die Landeskultur und an die bereits erfolgten Anpassungsreaktionen der lokalen Mit-Wettbewerber", eine Strategie, die Scholz/Stein (a.a.O. S. 200) mit dem nicht besonders glücklichen neu geschaffenen Begriff **Competitive Acceptance** beschreiben. In empirischen Untersuchungen in Frankreich, Spanien, Österreich, Deutschland, der Schweiz und den USA wiesen die Autoren nach, dass erfolgreiche Globalisierungsstrategien tatsächlich auf der Kombination beider Ansätze beruhen.

- (4) *Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Globalisierungsstrategien ist die Anpassung der **Unternehmenskultur***

Die Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sind nicht eindeutig geklärt. Unter Unternehmenskultur versteht man ein die betriebliche Realität prägendes Bündel gemeinsamer Verhaltensregeln, Normen, Standards und Werte, das die Mitarbeiter eines Unternehmens erlernt haben, als verbindlich akzeptieren, anwenden und an neue Mitarbeiter weitergeben (s.a. Wübbelmann 2001, S. 43). Wenn auch Einigkeit darüber bestehen dürfte, dass die Qualität der Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg beeinflusst, so wird die Frage, ob die Unternehmenskultur instrumental für die Erreichung der Unternehmensstrategie ausgestaltet werden sollte, allein schon deswegen nicht eindeutig beantwortet werden können, weil Strategien häufiger und drastischer geändert werden als die vom Charakter her dauerhafter angelegte Unternehmenskultur. Trotzdem sollte der Versuch gemacht werden, die gestaltbaren Teile der Unternehmenskultur in den Dienst der Unternehmensstrategie zu stellen, zumindest sollte die Kultur eines Unternehmens ökonomisch notwendige Änderungen begünstigen und nicht erschweren.

Es ist offensichtlich, dass die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur in einem globalen und damit auch interkulturellen Unternehmen ein erhebliches Maß an kultureller Sensibilität erfordert, da sie zugleich wichtiger, wie auch schwieriger umzusetzen ist, als in einem nur national agierenden Unternehmen. In einem interkulturell geprägten Umfeld ist eine allgemein akzeptierte Unternehmenskultur die Voraussetzung für eine gemeinsame unternehmensbezogene Denkwelt und damit wichtige Voraussetzung für Identifikationsmöglichkeiten und die Freisetzung von Motivationspotenzialen. Spezielle Herausforderungen liegen darin, dass sich die unterschiedlichen Kulturen in einem gemeinsam getragenen Normen-, Werte- und Regelsystem wiederfinden, dieses akzeptieren und zudem bereit sind, dieses auch in einem interkulturellen Kontext einzusetzen.

Unternehmenskultur manifestiert sich häufig in einer *Corporate Identity* (CI), einschließlich der allg. Unternehmensgrundsätze und -leitlinien. Eine global orientierte CI-Konzeption zeichnet sich aus durch den Versuch, die wichtigen im Unternehmen vertretenen Kulturen auf sinnvolle Weise zu integrieren (kultureller Pluralismus), sie wird versuchen kulturelle Vorurteile abzubauen und zentrale Merkmale der wichtigsten Kulturen ("Kulturbausteine") zu integrieren. Die Integration von Arbeitnehmern mit neuem kulturellen Hintergrund ist eine Herausforderung, die gleichzeitig Chancen, Anregungen und Impulse für das Unternehmen beinhaltet. Aus diesem Prozess kann ein Unternehmen, dessen Unternehmenskultur es als "lernende, dynamische Organisation" ausweist, gestärkt, leistungs- und wettbewerbsfähiger hervorgehen.

- (5) *Das interkulturelle Potenzial sollte durch die Unternehmen adäquat und systematisch durch **Diversity Management** genutzt werden*

Transnationale Unternehmen (TNCs) werden im Zuge ihres Globalisierungsprozesses mit einer Vielfalt neuer kultureller Eigenheiten konfrontiert, die in einem permanenten Prozess in das Unternehmensgefüge integriert werden

müssen, um den Anforderungen der Globalisierung Rechnung zu tragen. Offensichtlich kann diese kulturelle Vielfalt dem Unternehmen Vorteile und Chancen bringen, denen allerdings gleichzeitig auch Probleme und Risiken gegenüberstehen. Die Aufgabe des Managements besteht nun darin, die Vorteile möglichst rasch und effizient in dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu verwandeln und die Probleme möglichst schon im Vorfeld, in jedem Fall aber dann, wenn sie konkret auftreten, zu lösen (vgl. zum folgenden Perlmutter 1998, Rosenzweig 1999 und Goffee 1999).

Die kulturellen Unterschiede bestehen beispielsweise in Unterschieden im Bildungs- und Rechtssystem, in der Einstellung zu Arbeit (Arbeitsdisziplin, Arbeitshaltung etc.) oder in Religions- und Mentalitätsunterschieden, sie schlagen sich nieder in unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Einstellungen gegenüber Hierarchien, Seniorität und Teamwork (Machtdistanz), Teilnahme an Entscheidungsprozessen, Reaktionen auf Entscheidungen, unterschiedlichen Managementstilen und können aufgrund sprachlicher und mentaler Verständigungsschwierigkeiten und Intoleranzen Kommunikationsschwierigkeiten, Verständigungshindernisse und Spannungen erzeugen.

Zugleich kann durch die *kulturelle Vielfalt* die effektive Vertretung der Unternehmen vor Ort positiv beeinflusst werden, da das Erscheinungsbild durch die lokalen Mitarbeiter bestimmt wird, die richtige Sprache sprechen, die Erwartungen, Verhandlungsmethoden und -gepflogenheiten im Umgang mit Geschäftspartnern, Kunden und Behördenvertretern kennen. Das unternehmensinterne Wissen nimmt infolge der Wissens- und Erfahrungsunterschiede zu, unterschiedliche Vorgehensweisen und Kreativitätspotenziale vergrößern die Möglichkeiten Innovationen zu entwickeln und durchzusetzen und neue Lösungsansätze zu finden. Dieser interne "Technologietransfer" kann für das Unternehmen bei allen globalen Aktivitäten fruchtbar gemacht werden: Beim Aufbau von Joint Ventures, Tochterunternehmen und Filialen, Produktionsanlagen und vor allem bei dienstleistungsorientierten Aktivitäten. Die hierbei mobilisierbaren Synergiepotenziale erleichtern den Übergang zu einer lernenden dynamischen Organisation.

Diese Prozesse erfordern ein explizites "Management der Vielfalt" (**Diversity Management**). Dieses kann die Vielfalt selbst kaum reduzieren, sollte aber in der Lage sein, deren Folgen in einen dem Unternehmen dienlichen Prozess umzusetzen. Dieser ist langwierig, kräftezehrend und von Rückschlägen begleitet ist, kann aber dazu führen, dass Reibungspunkte abgebaut, Synergiepotenziale mobilisiert sowie Vielfalt und Kontinuität als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche globale Unternehmensentwicklung etabliert werden.

Hierfür müssen zunächst stabile unternehmensinterne *Rahmenbedingungen* geschaffen werden. Aufbauend auf einer gemeinsamen Unternehmenssprache für die interne Kommunikation gehören hierzu vor allem ein gemeinsames Regelwerk, etwa Interaktionsnormen für Entscheidungsfindung und Teamarbeit, Kommunikationsregeln innerhalb der Unternehmenshierarchie, Mitarbeiterbeteiligung an verschiedenen Prozessen und die Durchsetzung einer positiven Einstellung gegenüber Interkulturalität und Innovationen. Die Etablierung kulturübergreifender Gemeinsamkeiten steht neben der Integration wichtiger

kultureller Eigenheiten der vielfältigen Kulturen (Kulturbausteine). Die mit der Globalisierung kontinuierlich fort zu entwickelnden Rahmenbedingungen sind wesentlicher Teil einer allseits akzeptierbaren kultursensiblen Corporate Identity.

Innerhalb dieses Rahmens müssen dann die vielfältigen *kulturellen Unterschiede* produktiv und kreativ genutzt werden. Dabei ist es vermutlich von großer Bedeutung, dass die regionalen Geschäftseinheiten einerseits die Möglichkeit erhalten, die Regeln für das gesamte Unternehmen mitzubestimmen. Andererseits sollten sie bei der Umsetzung der Regeln ein hohes Maß an Flexibilität erhalten, um die für sie wichtigsten kulturellen Dimensionen zu berücksichtigen und in einen spezifischen Regionalansatz umzusetzen. Dem Grundsatz des lernenden Unternehmens folgend, kann auch die Gesamtorganisation von den Erfahrungen ihrer regionalen Geschäftsbereiche lernen und deren Erkenntnisse und Erfahrungen für die Gesamtorganisation nutzen. Hierfür muss der unternehmensinterne Austausch von Ideen und Konzepten durch eine geeignete Kommunikations- und Managementstruktur gefördert werden.

Die durch das Miteinander verschiedener Kulturen möglicherweise entstehenden *Spannungen* müssen antizipiert werden und durch eine möglichst offene Kommunikation, entsprechende Regeln, interkulturelle Moderation, interkulturelle Arbeitsgruppen, Mitarbeiterrotation und grenzüberschreitende Dienstreisen schon frühzeitig und möglichst im Ansatz entschärft werden. Hierfür ist es wichtig, die eigenen kulturellen Wurzeln und Vorurteile zu erkennen und zu akzeptieren, dass andere anders und Unterschiede wichtig sind. Stereotype müssen kritisch analysiert werden und es muss betont werden, dass diese - wenn überhaupt - keineswegs auf Einzelpersonen zutreffen müssen. Das Know-how von Rückkehrern, ihre Markt- und Sprachkenntnisse, ihre Kenntnis von landestypischen Gepflogenheiten und ihre persönlichen Kontakte müssen sowohl unternehmensstrategisch wie auch für eine adäquate Personalentwicklungsplanung genutzt werden. Der Pool für Nachwuchskräfte und -Manager sollte Kandidaten aus allen Kulturen enthalten, so dass eine ausgewogene, die unterschiedlichen Kulturen widerspiegelnde Repräsentanz auf Managementebene möglich wird und die Vorteile interkultureller Vielfalt auch auf der Führungsebene sinnvoll genutzt werden.

Diversity Management kann auf diese Weise kulturelle Unterschiede in dauerhafte Wettbewerbsvorteile verwandeln.

(6) *Zentrales Motiv für globale Präsenz ist die **Erschließung neuer Marktpotenziale** zur Stabilisierung und Erhöhung der Weltmarktanteile*

Der Erschließung oder auch der Sicherung ausländischer Absatzmärkte (*nachfrageseitige Aspekte*) dienen sowohl die Produktion vor Ort, etwa durch eigene Tochterunternehmen, oder der Aufbau von Vertriebs- und Servicegesellschaften. Die Produktion vor Ort ist für das Unternehmen eine Dezentralisierungsmaßnahme, die tendenziell zur Erhöhung der Flexibilität beiträgt. Es kann so mögliche Exportrückgänge auf dem Heimatmarkt ausgleichen und die relative Bedeutung einzelner *Länderrisiken* verringern (s.a. Löhr 1999:125). Vor allem aber kann das Unternehmen die Bindung an die vorhandenen und potenziellen Abnehmer im Ausland stärken, da es gezielter und schneller auf Marktschwankungen und -

änderungen im Ausland reagieren kann. Im Investitionsgüterbereich kann besser auf *spezielle Kundenwünsche* eingegangen werden, da die Präsenz vor Ort die Feinabstimmung mit den Auftraggebern erleichtert und so die Kundenzufriedenheit erhöht werden kann. Durch die Produktion vor Ort lassen sich zudem *local content*-Bedingungen ausländischer öffentlicher Auftraggeber, also die Forderung, dass ein festgelegter Anteil des Auftrags aus einheimischer Produktion zu stammen hat, leichter erfüllen. Ferner können durch Direktinvestitionen *protektionistische Behinderungen*, die sich i.d.R. als Zugangsbeschränkungen zu den einheimischen Absatzmärkten auswirken, umgangen werden. Schließlich sind *Zulieferer* und *Serviceunternehmen* häufig gezwungen, ihren Großkunden ins Ausland zu folgen (s.a Nahapiet 1999).

Die Erschließung von Auslandsmärkten für die eigenen Produkte zur Sicherung oder Erweiterung der eigenen Marktposition steht auch bei mittelständischen deutschen Unternehmen mit weitem Abstand an der Spitze der genannten Motivationen für ein Auslandsengagement, während niedrigere Produktionskosten kaum eine Rolle spielen (Weber/Kabst 2000, S. 38). Auch bei den *"unbekannten Weltmarktführern"*, die ihre Position bei Spezialprodukten halten oder ausbauen wollen, dominiert die "offensive" Marktstrategie gegenüber der "defensiven" Kostensenkungsstrategie. Diese Unternehmen legen besonderen Wert auf möglichst enge Beziehungen zu ihren Kunden. Die Möglichkeit, diese Kundenbeziehungen wahrnehmen zu können, ist einer der wesentlichen Gründe für die Errichtung eigener Niederlassungen. Alle untersuchten Unternehmen haben eine eigene Niederlassung in den USA, über 80% in wichtigen Märkten wie England, Frankreich, Italien und 50% sind auch in Japan vertreten (vgl. Simon 1996: 5). Ergeben sich durch auslandsmarktorientierte Engagements gleichzeitig Einsparmöglichkeiten oder die Möglichkeit andere günstige Standortkonditionen "mitzunehmen", so werden diese natürlich wahrgenommen.

Insbesondere *steigende Entwicklungskosten* von Innovationen bei sich verkürzenden Produktzyklen rentieren sich vielfach erst, wenn sich die Forschungsergebnisse rasch umsetzen und weltweit vermarkten lassen. Dies aber ist häufig erst durch globale Präsenz und schlagkräftige globale Produktions- und Marketingstrukturen erreichbar. Die rasante Entwertung von Produkten durch neuartige und bessere Produkte kann inzwischen sukzessive Entwicklungsanstrengungen sogar unattraktiv machen, so dass Größen- und Gewinnwachstum vielfach nur über Zukäufe realisiert werden kann (vgl. v.Weizsäcker 1998:387 und Schmitz 1998:383). Schließlich ist die Sogwirkung von Direktinvestitionen großer Unternehmen für heimische mittelständische Betriebe ein immer wichtigerer Grund für Globalisierung. Zulieferbetriebe (z.B. in der Automobilindustrie) und Anbieter von unternehmensbezogenen Dienstleistungen sind aus Kostengründen und Gründen der Marktnähe gezwungen, ihren Großkunden ihre Leistungen und Produkte vor Ort anzubieten. Dies gilt inzwischen verstärkt auch für Dienstleister, wie Banken, Versicherungen, Immobilien- und Anlagegesellschaften, Transportdienstleister, Unternehmen für Informationstechnik und Telekommunikation, sowie für Unternehmen, die Rechtsberatung, Werbung, Buchführung oder Managementberatung anbieten.

(7) *Globale Präsenz erfordert eine Vielzahl von **Kooperationsstrategien**, wie Franchising, strategische Allianzen, Joint Ventures und Netzwerke*

Kooperationen finden grundsätzlich auf freiwilliger Basis und aufgrund einer expliziten Vereinbarung zwischen den Partnern statt. Sie beabsichtigen und erfordern eine Verhaltensabstimmung zwischen den Beteiligten und werden mit der Absicht eingegangen, die jeweiligen individuelle Unternehmensziele auf diese Weise besser zu erreichen (vgl. Helm 2001). Typische Kooperationen, beispielsweise in Form von Inter-Firm Technology Agreements, finden sich im Entwicklungs-, Produktions- oder Vertriebsbereich (Contractual Joint Ventures oder Non-Equity Joint Ventures). Hierdurch kann das im Unternehmen vorhandene, begrenzte Potenzial an Wissen, Erfahrungen, Ressourcen und Marktbeziehungen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) ergänzt und erweitert werden. Zudem können beispielsweise die erforderliche Reaktionsfähigkeit erhöht und Kosten gesenkt werden.

Vertikale Kooperationen, also die Zusammenarbeit von Unternehmen, die ihre Schwerpunkte in unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen haben, haben den Vorteil, dass aufgrund der Marktstellung des Kooperationspartners der Zugang zu dem betreffenden ausländischen Absatz- oder Beschaffungsmarkt erleichtert werden kann. *Horizontale Kooperationen* bieten verstärkt die Möglichkeit Synergieeffekte zu nutzen, wie etwa bei komplementären, also sich ergänzenden Produktions- und Absatzprogrammen durch den Austausch von Regional- und Markt-Know-how und die gemeinsame Nutzung von Vertriebsmöglichkeiten, um so den Marktzugang und die Marktdurchdringung zu verbessern. Hier werden Arbeitsgemeinschaften (ARGE) gebildet, Managementverträge - etwa durch spezialisierte Hotelgesellschaften - geschlossen oder die Abwicklung von Auslandsaufträgen Korrespondenzunternehmen übertragen.

Eine wichtige Form stellen *Lizenz- und Franchisevereinbarungen* dar. Hierdurch kann der Lizenz- oder Franchisegeber auch ohne eigenen Kapitaleinsatz - indirekt - durch die Marktkenntnisse des neuen Partnerunternehmens an einem Auslandsmarkt partizipieren. Die Vertragsfertigung im Ausland, also die Vergabe von meist arbeitskostenintensiven Produktionsprozessen an ausländische Unternehmen im Lohnauftrag (passive Lohnveredelung), stellt ebenfalls eine vertikale Kooperationsstrategie und einen wichtigen Globalisierungsschritt dar.

Typisch für Kooperationen mit mehreren Partnern sind *strategische Allianzen* und *Netzwerke*. Seit Mitte der 1990er Jahre haben strategische Allianzen an Bedeutung gewonnen. Sie stellen für viele Unternehmen eine kostengünstige Alternative zu Fusionen dar, da sie den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit geben, flexibel und mit vergleichsweise geringem Investitionsaufwand auf Veränderungen von Märkten und Wettbewerbssituationen zu reagieren. Damit verbunden ist auch die Möglichkeit Bündnispartner zu wechseln, wenn sich bessere Perspektiven ergeben. Wie alle Arten von Kooperationen werden strategische Allianzen üblicherweise eingegangen, um Möglichkeiten nutzen zu können, über die das eigene Unternehmen (noch) nicht verfügt und auch nicht kurzfristig verfügen kann, eine Fusion jedoch aus den verschiedensten Gründen (noch) nicht in Frage kommt. Die hiervon erwarteten Vorteile bestehen üblicherweise in dem durch den Allianzpartner

ermöglichten Zugang zu neuen ausländischen Märkten, können aber auch in dem Humankapital, den Vermögenswerten, den Technologien oder den Kompetenzen des jeweils anderen Partners bestehen. So wurde nach einer 1999 von der Unternehmensberatung Booz-Allen & Hamilton vorgelegten Untersuchung die Mehrzahl der zwischen 1996 und 1998 weltweit rund 20.000 geschlossenen Allianzen mit dem Ziel in die Wege geleitet, durch die Allianzpartner Zugang zu neuen, meist ausländischen Märkten zu erhalten. Mehr als die Hälfte dieser Allianzen entfiel auf Europa und Asien, wobei es sich hier in fast allen Fällen um grenzüberschreitende Allianzen handelte (HB vom 15.7.1999).

Werden mehrere Kooperationen miteinander verknüpft oder verfügen Unternehmen über eine Vielzahl von weitgehend stabilen Unternehmensbeziehungen, so spricht man von Netzwerken evtl. auch von strategischen Netzwerken. Netzwerke sind meist längerfristig angelegte, wechselseitige Beziehungen zwischen mehreren Akteuren. Die Organisationsform kann als polyzentrisch charakterisiert werden, d.h. es gibt mehrere mehr oder weniger gleichgewichtige Zentren. Ziel von Netzwerken ist auch hier die Schaffung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Netzknoten in diesen Netzwerken können Unternehmen, Regierungsinstitutionen, Hochschulen, Forschungsinstitutionen oder Nicht-Regierungsinstitutionen (NGOs) sein. Die beteiligten Institutionen bleiben in jedem Fall rechtlich selbständig, sind jedoch wirtschaftlich mehr oder weniger unabhängig voneinander (s.a. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 292ff).

Typischerweise stimmen die Ziele der Kooperations- oder Netzwerkpartner zumindest partiell überein, so dass eine Zusammenarbeit in Teilbereichen für die Beteiligten sinnvoll ist. Die Verbesserung der Arbeitsteilung, Wissenstransfer o.ä., tragen zu einem besseren globalen Auftritt bei (vgl. Bea/Haas 1997). Beispiele sind die immer engeren Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Zulieferern, die zahllosen Forschungs- und Vermarktungsk Kooperationen im Life-Science-Sektor oder die Zusammenarbeit zwischen Service- und Hardwareunternehmen im Bereich der Informationstechnologie. Trotzdem bestehen auch weiterhin Konkurrenzbeziehungen oder Interessenunterschiede in anderen Bereichen, so dass die Partnerbeziehungen durch ein Nebeneinander von Konkurrenz und Kooperation gekennzeichnet sein können. Gegenstand von Kooperationen und Netzwerken können alle wichtigen (Teil-)Aktivitäten von Unternehmen sein, damit "kann keine Kooperationsrichtung im Markt und keine geographische Ausdehnung ausgeschlossen werden. Denkbar sind also nationale und internationale Netzwerke horizontaler, vertikaler und lateraler Art." (Gerum 2000, S. 279). Zunehmend konkurrieren somit nicht mehr einzelne Unternehmen miteinander sondern globale Netzwerke, so dass sich die traditionellen Grenzen zwischen Unternehmen und Sektoren immer mehr verwischen und zudem immer höhere Anforderungen an die Organisations- und Managementfähigkeiten sowie an das Wissensmanagement gestellt werden.

(8) *Grenzüberschreitende Fusionen als Globalisierungsstrategie sind häufig nicht erfolgreich und erfordern ein sorgfältig konzipiertes **Post-Merger Management***

Die bis 2000 sprunghaft gestiegene Anzahl grenzüberschreitender Unternehmensfusionen (*Mergers*) sind ein wichtiger Globalisierungsindikator. Fusionen und Unternehmensbeteiligungen begannen in den 1980er Jahren in den USA aufgrund der Neuausrichtung der Wirtschaftspolitik, insbesondere der Liberalisierung der Handelspolitik, einer Steuersenkungspolitik und einer Entschärfung der Wettbewerbspolitik drastisch anzusteigen. Die Welle fremdfinanzierter feindlicher Übernahmen hörten schlagartig Ende der 1980er Jahre mit dem Zusammenbruch des *Junk Bond-Marktes*, des Marktes für Hochrisikoanleihen oder "Schrottanleihen" auf, mit dem ein großer Teil der Firmenübernahmen finanziert worden war. Seit Anfang der 1990er Jahre dominieren "freundliche Übernahmen" also Zusammenschlüsse, die im Einverständnis zwischen den beteiligten Unternehmen erfolgen und häufig durch Aktientausch finanziert werden. Die gegen Ende der 1990er Jahre als *Merger of Equals*, als Zusammenschluss zwischen Gleichen, deklarierten Fusionen, erwiesen sich jedoch als Trugschluss. In praktisch allen Fällen dominierte letztlich eines der beteiligten Unternehmen. Dies zeigte sich u.a. darin, dass das anfangs gepflegte Modell einer Doppelspitze, also von zwei formal gleichberechtigten Unternehmensleitern nicht funktionierte und der Repräsentant des faktisch übernommenen Unternehmens gegen Zahlung einer hohen Abfindung meist schon nach kurzer Zeit das Unternehmen verließ.

Ebenso wie bei dem Eingehen von Kooperationen und bei anderen Arten von Direktinvestitionen geht es auch bei Fusionen im Wesentlichen um die Verbesserung der eigenen Marktposition durch Präsenz auf möglichst vielen aussichtsreichen Märkten, die Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Synergieeffekte, sowie um Kosten-, Standort- und Größenvorteile. Die erwarteten Vorteile von Fusionen lassen sich als Skalen-, Scope- und Skill-Effekte zusammenfassen. *Skaleneffekte* sind Effekte, die sich aus der zunehmenden Größe und den gewachsenen Produktionsmengen ergeben, *Scope-Effekte* ergeben sich durch ein verbreitertes Produkt- und Leistungsangebot und die gleichzeitige Möglichkeit dieses auch auf zusätzlichen Märkten anbieten zu können, während sich *Skill-Effekte* aus dem Zuwachs an Know-how und der dadurch gestärkten Innovationsfähigkeit ergeben.

In der Realität zeigt sich jedoch, dass die optimistischen Erwartungen häufig nicht eingelöst werden können, da die realisierten positiven Effekte durch negative Effekte überkompensiert werden. Diversen Untersuchungen zufolge waren nur 25 bis maximal 50% der untersuchten Fusionen erfolgreich (s.a. Jansen 2002: 9, Schmitz 1998: 384, Weimer/Wisskirchen 1999). Die Integration beider Unternehmen muss auf allen Gebieten in möglichst kurzer Zeit erfolgreich verlaufen, um die geplanten Fusionsgewinne zu realisieren. Während die *juristische Integration* mit der rechtlichen Fusion schon weitgehend abgeschlossen ist, beginnt nun erst die *institutionelle* (organisatorische) und *kulturelle Integration*.

Die *organisatorischen* Probleme leiten sich vor allem ab aus der gewachsenen Komplexität von Strukturen und Unternehmensfunktionen. So ist das neue Unternehmen gezwungen, die bestehenden Doppelstrukturen bei Organisation und Funktionen, in denen sich auch unterschiedliche Unternehmenskulturen spiegeln, zusammenzuführen und zu *einem* Unternehmen mit *einer* Unternehmenskultur, *einer* angepassten Organisation und *einer* Führungs- und Informationsstruktur zu integrieren. Während dieses komplizierten internen Anpassungs- und Reorganisationsprozesses darf die Markt- und Wettbewerbssituation nicht aus den Augen verloren werden.

Besondere Probleme verursacht hierbei die Integration unterschiedlicher *Unternehmenskulturen*. Das Zusammenwachsen verschiedener Unternehmenskulturen ist nur schwer steuerbar, so dass hier ein besonders sensibles Vorgehen notwendig ist. Reibungsverluste zwischen den fusionierenden Unternehmen entstehen häufig aufgrund von Status- und Identifikationsproblemen, Mentalitätsunterschieden oder Sprachproblemen (z.B. bei der Einführung einer "Konzernsprache") evtl. auch durch Dialekt- und ethnische Probleme. Hinzu kommen unterschiedliche Managementstile und Gehaltsstrukturen, unterschiedliche tarif- und betriebsverfassungsrechtliche Systeme, sowie unterschiedliche Standards in Qualität, Rechnungslegung etc. Darüber hinaus dürften geplante Entlassungen zu betriebsinternen Unsicherheiten und Spannungen führen, die wiederum Arbeitsmoral und -leistungen beeinflussen. Unzufriedenheit, Fluktuation und innere Emigration lassen Produktivitätsverluste eher wahrscheinlich werden als die anvisierten Produktivitätsgewinne.

Die Verschmelzung der unterschiedlichen Strukturen und Kulturen, bei gesteigerter Unternehmenskomplexität und -größe führt zu erhöhten, vielfach auch unvorhergesehenen Anforderungen an die Steuerungskompetenz, während gleichzeitig die direkte Steuerungsmacht der Zentrale bei zunehmender Autonomie der operativen Ebene abnimmt. Im Rahmen eines *Post-Merger-Management* müssen diese Probleme prognostiziert und systematisch angegangen werden. Hierzu wird der gesamte Prozess sinnvollerweise schon zu einem frühen Zeitpunkt - "Das Post-Merger-Programm beginnt in der Pre-Merger-Phase" - basierend auf einer Analyse der Ausgangssituation strukturiert und die einzelnen Schritte in Projekten zusammen gefasst. Die "Integrationsarchitektur" sollte top-down definiert werden, die Umsetzung erfolgt dann i.d.R. auf der operativen Ebene. Während des gesamten Prozesses sollten die Betroffenen zu Beteiligten gemacht und möglichst viele Manager und Mitarbeiter frühzeitig einbezogen werden. Vollständige Kommunikation hilft Unsicherheiten und Ängste abzubauen (vgl. Seisl, P./Stegkemper, B. 2001: 192ff). Die Integration der fusionierten Unternehmen ist von einem erfolgreichen Post-Merger-Management abhängig, das insbesondere "weiche Faktoren" wie die Verschiedenheit der existierenden Unternehmenskulturen berücksichtigen muss.

- (9) *Der durch die Globalisierung intensivierter Wettbewerb zwingt insbesondere Unternehmen zu umfangreichen **Anpassungsleistungen**, die sowohl Chancen und Risiken für alle Akteure beinhalten*

Der mit der Globalisierung einhergehende Abbau künstlich geschaffener Hindernisse und der dadurch verursachte ökonomische Bedeutungsverlust nationaler Grenzen

führt dazu, dass diese nicht mehr die ihnen eigene wirtschaftliche Schutz- und Abwehrfunktion für die Nation und die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erfüllen (können). Die Grenzen sind durchlässig geworden, nicht nur von innen nach außen sondern vor allem von außen nach innen, so dass die Einflüsse des Auslands nur wenig gebremst und mehr oder weniger ungefiltert auf die Nation, die im Inland ansässigen Unternehmen und die hier beschäftigten Menschen einwirken können. Hiervon sind ehemals geschützte Bereiche und Gruppen besonders intensiv betroffen. Damit werden immer mehr Nationen, Unternehmen und Individuen einem intensiver werdenden *internationalen Wettbewerb* ausgesetzt: Staaten konkurrieren miteinander um Investitionen, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen im Standortwettbewerb. Unternehmen bewegen sich immer ungehinderter auf größeren und neuen Märkten, auf denen sie mit anderen Unternehmen um Marktanteile und Gewinne konkurrieren. Da auch der Wettbewerb zwischen den Produktionsfaktoren, zwischen Kapital und Arbeit, zunimmt, konkurrieren auch die Individuen auf nationaler und internationaler Ebene um die knapper werdenden Arbeitsplätze (s.a. Kantzenbach 1997).

Steigender Wettbewerb zwingt die Wettbewerbsteilnehmer dazu, generell "besser" zu sein als ihre Konkurrenten, um die eigene Marktposition nicht zu verschlechtern oder sogar vom Markt verdrängt zu werden. Dabei erhöhen sich die Anforderungen an die Anpassungsleistungen aller Wettbewerbsteilnehmer, wobei sich gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, ihre Effizienz und ihr innovatives Verhalten steigern sollte. Dies gilt zumindest für die Teilnehmer, die bereit und in der Lage sind, sich dem Wettbewerb aktiv zu stellen. Die Unternehmen, die auf die Herausforderungen nicht reagieren, sich also in dem globalen Preis-, Qualitäts- und Innovationswettbewerb nicht behaupten können und passiv bleiben, werden aufgrund komparativ sinkender Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit Marktanteile verlieren, arbeitsplatzreduzierende Kostensenkungsprozesse einleiten müssen, vom Markt verdrängt oder im internationalen Fusionskarussell als Übernahmekandidat gehandelt werden, Staaten werden auf Unterstützung durch die internationale Staatengemeinschaft und arbeitslose Arbeitnehmer auf eine sinkende nationale Unterstützung angewiesen sein. Damit wird ein Auslese- und Konzentrationsprozess beschleunigt, der dadurch verschärft wird, dass sich Anforderungen an die Unternehmen permanent erhöhen, die Anpassungsfristen laufend verkürzen, die Anpassungsmodalitäten verschärfen und die Konkurrenz immer stärker und aggressiver wird.

Die Unternehmen sind gezwungen, ihre Produkte, Leistungen und Konditionen an den von dem globalen Wettbewerb diktierten Erfordernissen auszurichten und, angesichts des weltweiten Wettbewerbs um Kapital, gleichzeitig steigende Renditen erwirtschaften, um den von den global agierenden Kapitalanlegern geforderten *Shareholder Value* für ihre Anteilseigner zu erhöhen. Dies kann ihnen nur gelingen, wenn sie kurzfristig und gleichzeitig ihre Produktivität und ihre global angebotenen Leistungen verbessern und erhöhen. Sie müssen in der Lage sein, einerseits Produkt-, Service- und Prozessinnovationen und gleichzeitig auch Qualitätssteigerungen und Kostenreduzierungen durchzusetzen. Dies kann geschehen etwa durch die Erhöhung des F&E-Budgets, die schnellere Umsetzung von Ideen in marktfähige Produkte oder die Reduzierung der Stückkosten. Diese Prozesse müssen schnell ablaufen und zu regelmäßigen kurzfristigen

Erfolgsausweisen führen. Der steigende Wettbewerb zwingt zu globaler Präsenz, zu Innovationen, zu Schnelligkeit und Dynamik sowie zu Spezialisierung und einer Konzentration auf die Kernkompetenzen.

Bei der Nutzung der weltweiten Ressourcen (*global sourcing*) sowie bei den Finanzierungsmöglichkeiten (*global financing*) sind Unternehmen in der Lage von dem gestiegenen Wettbewerb auf den globalen Beschaffungs- und Finanzmärkten zu profitieren. Der sich intensivierende internationale Standortwettbewerb der Staaten führt für die Unternehmen zu einer tendenziellen Absenkung der Unternehmenssteuern und größeren Möglichkeiten Zugeständnisse durchzusetzen und Fördermittel zu erhalten. Sind die Anpassungsprozesse erfolgreich, werden die Marktanteile, Gewinne und Marktmacht zunehmen, die Inputkosten sinken, die Arbeitsplätze zukunftssicherer werden und das Unternehmen auf dem Markt für Mergers & Acquisitions (M&E) eine aktive Rolle spielen.

(10) *Globalisierung erzwingt eine immer stärkere **globale Kooperation** durch gemeinsam getragene internationale Regeln und Organisationen*

Die sich durch die Globalisierung ergebenden Chancen werden begleitet von einer aus Multipolarität und vielfältigen Vernetzungen erwachsenden "neuen Unübersichtlichkeit", die die Wahrscheinlichkeit von Instabilitäten und Krisen erheblich erhöht. Der sich hieraus ergebende Bedarf nach zusätzlicher Stabilität und Sicherheit lässt es als sinnvoll erscheinen, auf der Basis übereinstimmender Interessen, allgemein akzeptierbare globale Rahmenbedingungen zu vereinbaren. Diese müssen dem Anspruch nach einer Wahrung der Balance zwischen erwünschter Liberalisierung und notwendiger Regulierung genügen. Ein solcher globaler Ordnungsrahmen bzw. ein solches System von Spielregeln begrenzt das theoretisch vorhandene politische Steuerungspotenzial der Nationalstaaten, während es ihnen andererseits innerhalb dieses Rahmens die Entwicklung und den Einsatz neuer Steuerungsmöglichkeiten eröffnet. Gleichzeitig werden die Auswirkungen der verschiedenen eigenen und fremden Handlungsoptionen berechenbarer.

Die Formulierung und Durchsetzung solcher Spielregeln kann nur auf der Basis eines grundsätzlichen Kooperationsverständnisses etwa in Form multilateraler Vereinbarungen und Abkommen, die Kompromisse zwischen den verschiedenen, häufig gegenläufigen Interessen darstellen, erfolgen. An der Ausformulierung dieser Rahmenbedingungen ist eine Vielzahl von Akteuren beteiligt: Staatenbündnisse, Staaten, Regionen, Internationale Organisationen, Nicht-Regierungsorganisationen auf nationaler und internationaler Ebene, Interessenverbände sowie transnationale Unternehmen (TNCs). Die Institutionalisierung dieser internationalen Kooperation erfolgt in unterschiedlichen Formen. Sie reicht von eher informellen bi- oder multilateralen Absprachen, wie dies etwa bei den Vereinbarungen der G7/G8 geschieht, über Kooperationsabkommen auf regionaler oder institutioneller Ebene bis zu verschiedenen Stufen ökonomischer Integration, z.B. NAFTA oder EU. Dies schließt auch Vereinbarungen zwischen Internationalen Organisationen und transnationalen Unternehmen ein, wie etwa die "Global Compact Initiative" der UN, deren Mitglieder sich zur Einhaltung bestimmter ethischer Standards verpflichten. Die Überwachung und gegebenenfalls auch die Sanktionierung von Fehlverhalten

wird im allgemeinen an Internationale Organisationen (IO) - oder supranationale Institutionen, wie bei der EU - delegiert. IOs bieten ein Forum für die Artikulation unterschiedlicher Interessen und übernehmen die Aufgabe, Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu organisieren und zu begleiten und die Einhaltung der Verhandlungsergebnisse zu überwachen (vgl. Liebig 1999: 86). Hierbei handelt es sich sowohl um von Staaten getragene IOs, wie etwa die UNO, die WTO oder der IWF, als auch um internationale Nichtregierungsorganisationen (NROs), die Teilbereiche mitgestalten, die von "staatlichen" IOs nur unzureichend abgedeckt werden (können).

Eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung des supranationalen Regelsystems ist die Bereitschaft von nationalen Organisationen bzw. von Nationalstaaten Souveränitätsrechte an entsprechend legitimierte und kontrollierte IOs abzutreten. Eine weitere Voraussetzung ist die Bereitschaft der nationalen Regierungen auf internationaler Ebene getroffene Vereinbarungen auch national umzusetzen sowie der grundsätzliche Wille und die Fähigkeit eine nationale Politik zu betreiben, die wichtige Voraussetzungen für eine effiziente und möglichst konfliktfreie Teilnahme am globalisierten Wirtschaftsgeschehen erfüllt. Dass diese Bedingung häufig nicht erfüllt wird, lässt sich u.a. an der Dominanz politischer Ursachen bei sämtlichen großen Währungs- und Finanzkrisen der 1990er Jahre, insbesondere aber der Asienkrise (1997/98), zeigen (vgl. Koch 1998, Gärtner 2003, Petersen/Müller 2003).

Die Idee eines übergeordneten Regelsystems ist eng verknüpft mit der Vorstellung einer Weltordnungspolitik, deren Sinnhaftigkeit sich ableitet, aus der Unmöglichkeit (infolge nationaler Autonomieverluste) wie aus der zunehmenden Unfähigkeit der Nationalstaaten bestimmte, übergreifende Problemen im Alleingang zu lösen. Da die Etablierung einer zentralistisch organisierten Weltregierung (*Global Government*) weder möglich noch erwünscht ist - der hiermit verbundene nationale Kompetenzverlust wird von den meisten Ländern abgelehnt, zudem wäre eine praktikable demokratische Legitimierung kaum möglich - sind als Träger eines solchen Systems derzeit nur Internationale Organisationen mit dem UN-System als Mittelpunkt vorstellbar.

(11) *Die **USA** gefährden mit der auf eine Zementierung ihrer wirtschaftlichen und militärischen **Vormachtstellung gerichteten Politik** die Grundlagen der für die Globalisierung notwendigerweise zunehmenden globalen Kooperation*

Die Terroranschläge auf die Vereinigten Staaten am 11. September 2001 und der im März/April 2003 von der Supermacht USA inszenierte Angriffskrieg auf den Irak haben die Welt auf unterschiedliche Weise nachhaltig verändert. Die Septemberanschläge führten der Welt überdeutlich vor Augen, dass die mit der Globalisierung dramatisch gestiegene Fragilität der internationalen Sicherheit und die scheinbar unkontrollierbare Anfälligkeit gegenüber destruktiven Netzwerken neue innovative Formen einer weltweiten Zusammenarbeit erfordern. Nur konstruktive politische Kooperation zu fairen Konditionen, eine Bündelung nationaler Ressourcen sowie funktionsfähige, akzeptierte, global oder zumindest partiell global operierende, demokratisch organisierte internationale Institutionen und Regelwerke scheinen in der Lage sein, die zwar einerseits den Wettbewerb fördernden aber gleichzeitig

auch immer den Keim der Zerstörung in sich tragenden durch die Globalisierung freigesetzten Kräfte zu bändigen.

Die durch die gestiegene Geschwindigkeit, mit der inzwischen Transaktionen aller Art abgewickelt werden, sich laufend verringernden Kontrollmöglichkeiten aller grenzüberschreitenden Vorgänge, die durch die gestiegene Komplexität aller Systeme steigende Anfälligkeit für in- und externe Störungen und die durch die Globalisierung zumindest mitverursachten ständig steigenden weltweiten Verteilungsgerechtigkeiten erfordern solche Kooperationslösungen. Die unmittelbar nach dem 11. September 2001 ins Leben gerufene Anti-Terror Allianz und die zunehmende Bereitschaft der Weltgemeinschaft internationale Institutionen und Regelwerke zu unterstützen schienen dieser Auffassung Recht zu geben.

Schon die Weigerung der USA das als Kyoto-Abkommen bekannt gewordene Umweltabkommen zu unterzeichnen, sowie dem Abkommen zur Einsetzung des inzwischen eingerichteten Internationalen Strafgerichtshofes beizutreten, ja dieses sogar zu boykottieren und Unterstützerländer mit Sanktionen zu bedrohen, deutete an, dass die mächtigste und wichtigste Nation dieser Erde unter ihrer republikanischen Regierung diesen Konsens aufzukündigen begann. Der Verlauf der Irak-Krise mit der zunehmenden Weigerung UN-Institutionen und -Regelungsmechanismen zu akzeptieren und den Krieg gegen den Irak gegen den bekundeten Willen einer großen Mehrheit der Welt-Öffentlichkeit durchzuführen, bestätigte diese Tendenz. Die rücksichtslose Durchsetzung einer vor allem nationalen Interessen dienenden Machtpolitik, wie sie in dem Dokument der nationalen Sicherheitsstrategie vom September 2002 dargelegt worden ist, sind Anzeichen einer imperialen Politik, die den Glauben an eine globale Staatengemeinschaft mit überstaatlichen Zielen, Institutionen und Regelungen auf das Schwerste erschütterte (s.a. Kennedy 2004).

Die auch im Anschluss daran immer wieder dokumentierte mangelnde Bereitschaft zur Kooperation geben der Befürchtung Nahrung, dass der Mangel an Konsensbereitschaft nicht nur ein temporärer sein wird, sondern tatsächlich Ausdruck eines "neuen" Verständnisses von internationaler Kooperation und nationaler Machtpolitik ist. Auch wenn in der letzten Zeit gewisse Aufweichungstendenzen zu beobachten sind, die einhergehen mit offensichtlichen Divergenzen innerhalb der US-Regierung, so dürften diese wohl in erster Linie eher taktischen Interessen als einem tatsächlichen Einlenken oder gar Umdenken geschuldet sein. Drohgebärden gegen sog. "Schurkenstaaten" bzw. solche, die von den USA dafür gehalten werden, die Androhung von Sanktionen gegenüber eigentlich "befreundeten" aber dennoch "abweichlerischen" Staaten, Aufrüstungsinitiativen, die die Aufkündigung des Konsenses über einen Nicht-Erstschatz mit Atomwaffen und den taktischen Einsatz von Atomwaffen einschließen, die nach wie vor grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber einer zentralen Rolle der Vereinten Nationen beim Wiederaufbau des Irak, die frühere Ablehnung der Blix-Inspektoren oder die Vergabe von Großaufträgen ohne Ausschreibung an regierungsfreundliche US-Unternehmen sind nur einige bekannte Beispiele.

Diese Politik gefährdet die Entwicklung der Globalisierung in zweierlei Hinsicht. Zum einen provoziert sie nationale Gegenreaktionen in vielerlei Hinsicht. Sie erhöht die Gefahr von Wirtschaftskriegen, verschärften Sanktionen und begünstigt einen Rückfall in einen überwunden geglaubten Protektionismus, entweder auf nationaler oder auf regionaler Basis. Ein neuer Regionalismus, der nun nicht mehr den Charakter einer "Globalisierungsschule", eines Erprobungsraums für eine zukünftige weitere Öffnung gegenüber allen Ländern hätte, sondern viel stärker unter protektionistischen Vorzeichen stünde, stellt eine reale Gefahr dar und wird Globalisierungserfolge zunichte machen. Mindestens genauso problematisch ist die Gefahr, dass die sich gerade mit der Globalisierung entwickelnde *Neue Weltwirtschaftsordnung*, die in der Lage wäre, den im Zuge der Globalisierung wachsenden Bedarf an Stabilität und Sicherheit zumindest ansatzweise zu gewährleisten, auf unabsehbare Zeit eine Baustelle bleiben wird - mit verfallenden Bauruinen und rostenden Baukränen.

(12) *Der weitere **Ausbau** der wichtigsten Pfeiler einer Weltordnung, der globalen Sicherheitsarchitektur, der globale Weltwirtschaftsarchitektur sowie einer globalen Sozial- und Umweltarchitektur, **stagniert***

Für welche Bereiche der Neuen Weltwirtschaftsordnung erscheint eine solche Entwicklung wahrscheinlich? Im Grunde für alle drei zentralen Pfeiler dieser globalen Ordnung: die globale Sicherheitsarchitektur, die Wirtschafts- und Währungsarchitektur und die Sozial- und Umweltarchitektur:

Am nachhaltigsten erschüttert sind wohl die vorhandenen und noch zu konzipierenden Elemente der **globalen Sicherheitsarchitektur**. Die Idee einer *globalen Ordnungspolitik* unter dem Dach der Vereinten Nationen, unterstützt durch die NATO und eine auf dem Konsensprinzip basierende OSZE mit den zentralen Komponenten Krisenprävention, Krisenvermeidung und Krisennachsorge (peace-keeping, peace-making und peace-building) wurde am Gründlichsten konterkariert. Auch wenn hier derzeit - allerdings wohl in erster Linie aus Kostengründen - erste Versuche eines gewissen Einlenkens zu beobachten sind, so ist die Rolle von Sicherheitsrat und UN zunächst einmal diskreditiert. Das bis zum Ende des letzten Jahrhunderts anerkannte Gewaltmonopol der UNO wurde vorerst beseitigt und scheint einer multipolaren Ordnung zu weichen mit allen ihr innewohnenden Gefahren.

Das Vorhaben der Schaffung einer *globalen Rechtsordnung*, das sowohl die internationale Angleichung von nationalen Rechtsvorschriften, die Bekämpfung organisierter Kriminalität und den Aufbau internationaler Sanktionsinstanzen, wie den Internationalen Strafgerichtshof, umfassen sollte, liegt ebenfalls am Boden: ein Internationaler Strafgerichtshof, der durch Sanktionsandrohungen der Vereinigten Staaten und bilaterale Verträge ausgehebelt oder gar bekämpft wird, wird seine Funktion als zentrale Instanz einer Weltordnung nur unzureichend wahrnehmen können. Der positive Ansatz der *Anti-Terror-Allianz* im Gefolge des 11. September verpuffte wirkungslos, die mögliche Keimzelle weitreichender globaler rechtlicher Zusammenarbeit verdorrte.

In Mitleidenschaft gezogen wird auch die notwendige weitere Entwicklung des am weitesten entwickelten Pfeilers, die **globale Weltwirtschaftsarchitektur**. Die Ansätze der *globalen Währungs- und Finanzordnung* sind noch am wenigsten tangiert, hier wird weiterhin an der Verbesserung von Frühwarnsystemen und Sicherheitsstandards für Banken gearbeitet, wenn auch über fragliche geplante Umsetzungspraktiken von amerikanischen Banken beim Basel II-Abkommen berichtet wird. Allerdings ist ebenfalls kaum zu erwarten, dass der *Internationale Währungsfonds* aus den zu erwartenden Auseinandersetzungen um die Behandlung der Irak-Schulden gestärkt hervorgehend wird. Vielmehr ist anzunehmen, dass die USA ihre schon traditionell starke Rolle weiter spielen und den Druck in Richtung auf US-konforme Lösungen verstärken werden. Auf diese Weise könnte die Legitimität des IWF, als zentrale globale Institution übergeordnete Interessen der Weltgemeinschaft zu vertreten, die er in den Augen vieler Entwicklungsländer schon weitgehend verloren hat, weiter abnehmen. Der weitere Ausbau der *globalen Handelsordnung* unter der Leitung der Welthandelsorganisation WTO ist inzwischen weitgehend zum Stillstand gekommen. Dies ist allerdings auch der Europäischen Union anzulasten, die nach wie vor keine Veranlassung sieht, ihre protektionistische Agrarpolitik zu ändern. Zudem ist kaum zu erwarten, dass die USA eine Vorreiterrolle bei dem weiteren Ausbau übernehmen werden. Das hohe Niveau des amerikanischen Leistungsbilanzdefizits begünstigt eher Protektionisten als Befürworter einer weiteren allgemeinen Handelsliberalisierung.

Die Notwendigkeit einer **globalen Sozialarchitektur** wird durch die asymmetrische Verteilung der Globalisierungsgewinne und -verluste gerechtfertigt. Eine dauerhafte Ausgrenzung der von der Globalisierung Benachteiligten ist für die Weltgemeinschaft aus Gerechtigkeits- aber insbesondere auch aus Sicherheitsaspekten nicht tragbar. Auch hier ist angesichts der derzeitigen weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Konstellation kaum mit einer Beschleunigung der Entwicklung oder gar einer treibenden Rolle der USA etwa zur Durchsetzung globaler Schutzrechte oder zu einer verstärkten internationalen Entwicklungskooperation mit dem Ziel einer Entschärfung des Nord-Süd-Konflikts zu rechnen. Positiv kann sich allerdings das klare Bekenntnis zur Freiheit und zur Absage an Gewaltherrschaft und damit auch zur globalen Durchsetzung von Demokratie und Menschenrechten auswirken. Ob dies allerdings ausreichen wird, um das Terrain für das Entstehen extremistischer und terroristischer Gruppierungen und die Reduzierung regionaler Konflikte, politischer Instabilitäten und unkontrollierbarer transnationaler Migrationsbewegungen - als Reaktion auf eine als ungerecht empfundene Weltordnung - auszutrocknen, erscheint fraglich.

Die völlig divergierenden Positionen die Weltgemeinschaft im **Umweltbereich** durch global verbindliche Regelungen zu einer gemeinsamen Lösung der bestehenden Probleme zu verpflichten, geben ebenfalls kaum Anlass zu Optimismus. Dies gilt sowohl für die globale Akzeptanz der Problematik, als auch für Lösungsansätze, etwa die Verabschiedung und Einhaltung verbindlicher Regeln und Standards oder den vielfach geforderten Aufbau einer neuen Weltumweltorganisation (WEO) als Nachfolger der in vielen Belangen überforderten UNEP.

Die Hoffnung, die Globalisierung könne durch ein global getragenes Regelwerk, vereinbarte Standards und Prozeduren sowie leistungsstarke internationale

Institutionen- durch *global governance* - "gezähmt" werden, war und bleibt im Kern wohl richtig. Allerdings war die Erwartung, dass die Supermacht USA den Verlockungen der Machtpolitik zugunsten einer Mitverantwortung für die globale Entwicklung entsagen würde, offensichtlich zumindest unter der derzeitigen republikanischen Regierung fahrlässig optimistisch.

Summary

How to face the challenge of globalization? The suggestions elaborated upon in this article are focused on major aspects of strategy and cooperation.

Globalization can be seen as a consequence of changing political, economic and social framework conditions with a focus on liberalization of economies, increasing worldwide competition and comprehensive social transformation processes in societies all over the world. Due to the decreasing significance of political frontiers international economic relations are transformed into intraglobal economic relations.

A balanced strategy of standardization and specialization of processes, products and organization is crucial for the entrepreneurial success of global players. The permanent adjustment of corporate culture to global requirements and the systematical utilization of its intercultural potential through well conceived diversity management concepts play key roles in a corporation's process of building up its position as successful global player.

Deviating from the former motivation to safeguard access to primary commodities or common convictions such as seeking cheap labour for production, all-important motivation for pushing globalization is getting access to or creating new markets in order to stabilize and increase market shares.

Global presence requires and is facilitated by various types of cooperation strategies, such as franchising, strategic alliances, joint ventures and networking. As the history of cross border mergers and acquisitions (M&A) is more or less disappointing, due to unrealistic expectations, incompatible corporate cultures and strategies, an appropriate post-merger management has to be conceived and set up already in the pre-merger phase. The globalization caused hyper competition forces all global actors to engage in comprehensive adjustments, which involve as well chances as risks for all participants.

To avoid unfair practices, misuse of market opportunities and the consequences of liberalization global cooperation at economic and political levels should strive at completing and strengthening a global framework of binding rules and regulations to be supervised and taken care by International Organizations. Unfortunately these global attempts are presently hampered by an US-policy that aims at cementing the global leading economic and political role of the United States. Due to this and other reasons the extension of the most important pillars of a Global Economic World Order, a Global Security Architecture, a Global Economic Architecture and a Global Social and Environmental Architecture is rather stagnating than progressing at present.

Literaturangaben

- Bea, F.X./Haas, J., Strategisches Management; Stuttgart 2. Aufl. 1997
- BIZ, Jahresberichte, verschiedene Jahrgänge
- Bryan, L. et al., Die neue Weltliga. Wie Unternehmen von grenzenlosen Märkten profitieren. Frankfurt/New York, 2000
- Gärtner, M., Geld und Macht sind Asien eng verzahnt; in: Handelsblatt vom 11.11.2003
- Gerum, E., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen durch Netzwerke; in Gutmann/Kabst: Internationalisierung im Mittelstand. Chancen - Risiken - Erfolgsfaktoren. Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung. Wiesbaden 2000, S. 273-285
- Goffee, R. Kulturelle Vielfalt; in: The Amos Tuck School of Business et al. (Hrsg.): Mastering Global Business, Stuttgart 1999, S 285 ff
- Hart, M., Der nächste Schritt: Aushandlung von Regeln für eine globale Wirtschaft; in: OECD: Neue Dimensionen des Marktzugangs im Zeichen der wirtschaftlichen Globalisierung; Paris 1996, S. 269 - 295
- Helm, R., Institutionelle Formen des internationalen Markteintritts; in WiSt, H.1, 2001
- IMF, World Economic Outlook, verschiedene Jahrgänge
- Jansen, S.A., Pre- und Post Merger-Integration bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen; in: Jansen, S.A. et al. (Hrsg.) Internationales Fusionsmanagement, Stuttgart 2002, S. 3-33
- Kantzenbach, E., Die Entwicklung multinationaler Unternehmen und deren Bedeutung für die nationalen Arbeits- und Kapitalmärkte; in: Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V. (Hrsg.) Globalisierung; Berlin, Heidelberg 1997
- Kennedy, P., Amerikas Vormacht in Frage stellen; in: Süddeutsche Zeitung vom 31.1.2004
- Koch, E., Globalisierung und Weltwirtschaftsordnung - Neue Rahmenbedingungen für Global Players; in: Koch, E: Internationale Kommunikation und Kooperation (Hrsg.) München/ Mering 2002, S. 13-28
- Koch, E., Globalisierung der Wirtschaft. Über Weltkonzerne und Weltpolitik, München 2000
- Koch, E., Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Band II, Internationale Währungs- und Finanzbeziehungen, München 2. Aufl. 1998
- Koch, E., Finanz- und Wirtschaftskrise in Asien, Thesen; in: Eschborner Fachtage '98 - Nachdenken über Nachhaltige Entwicklung, Dokumentation, Eschborn 1998, S. 98-100
- Liebig, K., Die WTO im Spannungsfeld von Freihandel und Umweltschutz; in: Nord-Süd aktuell; 1. Qu. 1999, S. 85-92
- Löhr, D., Globalisierung, Deregulierung und "dritte technologische Revolution"; in: Wirtschaftsdienst 1999/II, S. 123-132
- Müller-Stewens, G./Lechner, C., Strategisches Management, 2. Aufl, Stuttgart 2003
- Nahapiet, J., Das globale Serviceunternehmen; in: The Amos Tuck School of Business et al. (Hrsg.): Mastering Global Business, Stuttgart 1999, S. 53ff
- o.V. Problematische Fusionen, in Handelsblatt vom 19.10.1998
- Perlmutter, H.: Globale Zivilisation; in: IMD et al. (Hrsg.): Das MBA-Buch: Mastering Management, Stuttgart 1998, S. 477-484
- Petersen, D./Müller, O., Zeitenwende; in: Handelsblatt vom 28.10.2003
- Reich, R., Die neue Weltwirtschaft, Frankfurt 1997
- Rosenzweig, P. Strategien für das Management der Vielfalt; in: The Amos Tuck School of Business et al. (Hrsg.): Mastering Global Business, Stuttgart 1999, S. 325 ff
- Scherm, E./Süß, S., Internationales Management; München 2001
- dies., Personalführung in internationalen Unternehmen; in: WISU 4/2002, S. 512-526
- Schmitz, R., Unternehmensfusionen: ein Wesensmerkmal der globalisierten Wirtschaft, in: Wirtschaftsdienst 1998/VII, S. 383-386

- Scholz, C./ Stein, V., "Competitive Acceptance" im kulturübergreifenden Wettbewerb; in: Gutmann/Kabst : Internationalisierung im Mittelstand. Chancen - Risiken - Erfolgsfaktoren. Wiesbaden 2000, S. 193 - 226
- Seisl, P./Stegkemper, B., EADS - It takes three to tango. Architektur und Erfolgsfaktoren des Post Merger Integrationsansatzes bei der EADS; in: Jansen, S.A. et al. (Hrsg.) Internationales Fusionsmanagement, Stuttgart 2002, S. 183 - 199
- Simon, H., Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 23/1996, S. 3-13
- Thurow, L., Kolumbus irrte richtig. Die Zukunft des Kapitalismus: Fünf Gründe, warum sich die Welt im Wandel befindet; in: Süddeutsche Zeitung Nr. 36, 1999
- UNCTAD, World Investment Report, verschiedene Jahrgänge
- Weber, W./Kabst, R., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen (Studie); in: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden 2000, S. 3-92
- Weimer, T./Wisskirchen, C., Auch Fusionen wollen gelernt sein; in: Handelsblatt vom 6.4.1999
- Weizsäcker, C. C. v., Transnationale Fusionen aus der Sicht des Wettbewerbspolitikers; in: Wirtschaftsdienst 1998/VII, S. 386-389
- WTO, Annual Report bzw. World Trade Report, verschiedene Jahrgänge
- Wübbelmann, Management Audit, Gabler, Wiesbaden 2001
- Zerdick, A. et al., European Communication Council Report: Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin, Heidelberg 1999