Leitthema:

Führung in internationalen Wertschöpfungsnetzwerken

Kaum ein Thema ist so mit Mythen, Märchen und Missverständnissen verbunden, wie die Globalisierung. Dabei ist die Welt nicht grenzenlos oder flach und die Globalisierung nicht immer gut oder schlecht. Inzwischen hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass Manager sowohl den Aspekt der globalen Integration als auch den der lokalen Reaktionsfähigkeit beachten, also beidhändig in diesem Spannungsfeld führen müssen. Im Einzelnen sind aber noch viele Fragen offen. Die Matrixstruktur, die zunächst als ideale Umsetzung der Global-Local-Strategie erschien, sieht auf dem Papier gut aus, kaum aber in der Praxis. Haben die großen, weltweit tätigen Unternehmen heute noch eine Heimatbasis, gibt es überhaupt so etwas, wie einen globalen Manager und welche Folgen hat die interaktive Wertschöpfung mit neuen Medien und Crowdsourcing? Es gibt einige Stolpersteine, die bisher nicht immer beachtet werden.

(Abb. Multinationale Unternehmen als Netzwerke in Netzwerken, Dicken 2011, S. 122)

Führung: Global oder regional? Multinationale Unternehmen produzieren selten homogene Produkte, werden nicht nur zentral gesteuert, sind nicht heimatlos und eher regional, als weltweit tätig:

• Zwar führt die Verschiebung der Wachstumsmärkte zu einem zunehmenden Druck auf Unternehmen, sich zu globalisieren. Aber wie Pankaj Ghemawat, Alan Rugman und Peter Dicken zeigen, variiert der Grad der internationalen Integration zwischen Ländern und Unternehmen stark und bleibt gewöhnlich mehr begrenzt, als gemeinhin angenommen. Nur 10 bis 25 Prozent des Handels, des Kapitals, der Information und der Menschen überschreiten die Landesgrenzen, erheblich beeinflusst von geografischen Distanzen und Länderunterschieden. Von den 500 weltweit größten Unternehmen stammen 400 aus Nordamerika, der Europäischen Union und aus Asien, 80 Prozent der Umsätze entfallen auf die Hei-

größten Unternehmen nicht global, sondern regional verankert sind. Nestlé, das oft zitierte Beispiel, ist eine Ausnahme von der Regel.

• Dieses spricht gegen die verbreitete Annahme, dass multinationale Unternehmen kein Zentrum hätten und überall in der Welt heimisch wären. Standortvorteile der Heimathasis und das im Zeitlauf entwickelte Ressourcenerbe sind schwer zu kopieren und das Rückgrat des Erfolgs in der Welt. So äußerte auch der Produktionschef der Volkswagen Gruppe, Michael Macht, auf die Frage ob angesichts rückläufiger Märkte die Volkswagen Gruppe noch alle seine Werke in Deutschland und Westeuropa benötige: "Nein, im Gegenteil, die deutschen und europäischen Standorte bleiben das Rückgrat unseres Erfolges. Deswegen investieren wir planvoll in neue Technologien und Kapazitäten hier. Insgesamt sind das 28 Milliarden Euros bis 2016 in Deutschland allein."

matregion dieser Triade. Das bedeutet, dass viele der welt-Externe Netzwerkunter nehmen (Strategische Allianzen: Unternehmensgrenze Joint Ventures) Externes Unternehmensnetzwerk (Lieferanten, Kunden) Subsidiary Externer Gesch äftsakteur Eingebettete Beziehung Netzwerkunternehmen (Zulieferer, Kunden, weitere Distanzierte Marktbeziehung Enkelgesellschaften)

Dezember 2013

In dieser Ausgabe:

Leitthema: Führung in internationalen

Wertschöpfungsnetzwerken 1

2

Brennpunkt Zwei Jahrzehnte

Lean Production

Refurbishing -Wiederverkauf von gebrauchten, instandgesetzten Produkten

Hochschulnachrichten **BVL** verleiht Wissenschaftspreis Logistik 2013

Experimentier- und Digitalfabrik (EDF) mit integriertem wandlungsfähigem Fabrikbaukasten 4

Fortsetzung: Refurbishing-Wiederverkauf von gebrauchten, instandgesetzten Produkten

Compliance und Geschäftserfolg: ein Widerspruch per Definition?

Bücherecke

Für Sie gelesen!

6

5

Regionale Arbeitskreise

Termine Nächste Termine der GfPM 7

Kongress- / Seminar- und Messe-Ankündigungen

Investitionsstandort **Tschechien**

Impressum

7

8

8



Kulturelle, wirtschaftliche und politische Unterschiede machen das Wachstum im Ausland nicht leichter. Die Vorstellung, im Trainingscenter den überall einsetzbaren transkulturellen Leader produzieren zu können, ist unrealistisch. Ghemawat bemerkt dazu:

- · Vertrauen, das manche als Währung der Führung bezeichnet haben, nimmt rasant mit der Entfernung ab.
- · Auch bei beim Informationsaustausch, ebenso zentral für Führung, erhalten die Menschen 95 Prozent ihrer Nachrichten aus heimischen Quel-
- Ebenso sind 98 Prozent der verbrachten Minuten am Telefon und 85 Prozent der Facebook-Freunde einheimisch.
- 90 Prozent der Menschen werden niemals das Land verlassen, in dem sie geboren wurden.

Die anhaltende Verwurzelung von Unternehmen und Mitarbeitern führt zu der überraschenden Konsequenz, dass Global Leader ihre Herkunft nicht verstecken oder durchtrennen sollten, um Weltbürger zu werden. Sie sollten vielmehr bereitwillig eine Weltoffenheit" "verwurzelte (rooted cosmopolitanism) annehmen. Ins Ausland entsandte Führungskräfte, die sich sowohl mit der Kultur ihres Herkunftslandes als auch des Gastlandes identifizieren, sind danach leistungsfähiger, aber viel mehr als ein tiefgehendes Verständnis zweier Kulturen ("biculturals") sei nicht möglich.

Es ist allerdings zu fragen, ob allein die bekannten Unterschiede (Divergenz) in den Landeskulturen bestehen, für wen sie gültig sind und welchen Einfluss sie auf den Unternehmenserfolg haben:

- Geht es um mehr als um gute Sitten und Folklore, welche Vor- oder Nachteile entstehen aus kulturellen Differenzen für den Unternehmenserfolg?
- · Gibt es keine Gemeinsamkeiten der Kultur, wie etwa die Menschenrechte?
- · Wirken die Marktkräfte nicht auch in Richtung der Auflö-

sung tradierter Normen und Werte und erzeugen damit ein eigenes kulturelles und politisches System? Wenn zunehmend weltweit gleiche Standards bei der Personalpolitik für Fach- und Führungskräfte eingeführt werden - zeigt dies nicht auch eine nur begrenzte Bedeutung kultureller Unterschiede?

Paradoxa wie Global versus Lokal sind bekannt, warum nicht Divergenz versus Konvergenz der Kulturen? Die lineare Logik, dass etwas gleich oder verschieden ist, und nicht gleich und verschieden, stößt auch in der kulturvergleichenden Forschung auf Grenzen. Auch hier ist in einem Spannungsfeld zu navigieren. Vielleicht ist es deshalb richtig von "Cross-Vergence" auszugehen, einem Oxymoron, das die neuere Kulturforschung kreiert hat.

Personalmanagement: Mehr globale Standardisierung

Früher wurde die Autonomie der Landesgesellschaften bei der Personalfunktion vielleicht am wenigsten eingeschränkt. Aber in den letzten beiden Jahrzehnten haben viele der großen multinationalen Unternehmen ihre Personalpolitik harmonisiert, vor allem im Bereich der qualifizierten Fach- und Führungskräfte. Die Anforderungen an ein effizientes Personalmanagement, das substanzielle Beiträge zum operativen Geschäftserfolg liefert und zur personalpolitischen Umsetzung der Unternehmensstrategie beiträgt, sind gestiegen. Daher gliedert etwa der Bayer Konzern, nach Darstellung seines langjährigen Personalchefs, Jan Peters, sein HR-Funktionsmodell in vier Säulen. Das bekannte HR-Modell von Dave Ulrich hat dabei Pate gestanden:

- · Die administrative Rolle wird durch ein weltweit zugängliches HR-Internetportal sowie durch wenige HR-Shared Service Center in Deutschland, USA, Brasilien, Mexico und Asien als weitere Säule abgedeckt.
- Für die konzeptionelle Rolle gibt es ein Center of Expertise,

das die HR-Prozesse des Gesamtmodells verantwortet und die Kernbereiche des Personalwesens abdeckt: Strategie, Vergütung, Entwicklung und sowie die Betreuung der obersten Führungskräfte.

• In der beratenden Rolle sind die HR-Business-Partner, die den Managern und Mitarbeitern des operativen Geschäfts auf globaler bzw. regionaler Ebene, auf der Ebene eines Landes und eines Standortes zur Verfügung stehen.

Nach dem jeweiligen Standardisierungspotenzial werden drei Kategorien von Personalprozessen unterschieden:

- · Globale Prozesse mit einem weltweit einheitlichen Prozessdesign, wie etwa Systeme zur Leistungsbewertung.
- Kernprozesse mit einer konzernweit einheitlichen Grundstruktur, die jedoch in Teilbereichen an lokale Gegebenheiten und rechtliche Erfordernisse angepasst sind, wie etwa in den USA durch Antidiskriminierungsmaßnahmen bei der Personalbeschaffung.
- Lokale Prozesse, die nur wenig Potenzial zur Standardisierung aufweisen, wie etwa die Gewährung von Nebenleistungen.

Nach Peters ist es Bayer damit gelungen, die Personalfunktion global auszurichten und zugleich lokale rechtliche und kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen. Die Praxis wird zeigen, ob sich dieses Modell bewährt.

Noch vor wenigen Jahren kam der Autor durch die Befragung von Personalverantwortlichen der zehn größten deutschen Industrieunternehmen zu dem Ergebnis, dass weltweit tätige Unternehmen in ihrer Personalpolitik noch weit entfernt von wirklicher Globalisierung waren. Damit verschenken sie Chancen, die besten Mitarbeiter unabhängig vom jeweiligen Standort an sich zu binden, gezielt zu entwickeln und sie zwischen den Tochterunternehmen auszutauschen. Sobald ein Unternehmen aber weltweit dieselben Personalstandards zu Grunde legt und den Landesgesellschaften be-

Brennpunkt



Zwei Jahrzehnte **Lean Production**

Anfang der 90er Jahre hat die MIT-Studie von James Womack "The Machine That Changed the World" unter Produzenten in Deutschland hohe Wellen geschlagen. Zunächst wurden die Aussagen über die hohe Produktivität der Japaner bezweifelt - dann durften die Erfolge der sogenannten "Transplants", also der nach den japanischen Lean-Standards aufgebauten Werke im Ausland, bestaunt werden.

Es folgten Jahre von epochalen Umwälzungen im ehemaligen Ostblock und in China und die Finanzkrise. Die darauf gefolgte Wirtschaftskrise hat die Bedeutung von "Lean" verdeutlicht! Große Fortschritte in der Digitalisierung von Produktion und Produktentwicklung beschleunigten die Globalisie-

Heute werden in Deutschland nur ca. 25% der weltweit hergestellten VWs produziert; in Asien schlägt das "Produktionsherz" dynamisch-optimistisch, in ehemaligen Ostblockländern sind Musterwerke auf-

Was geblieben ist, ist der Antrieb für Lean Production als Konzept, verfeinert, verbessert, ergänzt. Eine nachhaltige Erfolgsstory!

Herzlichst, Ihr Niws Salus

Prof. Dr.-Ing. Nicolas P. Sokianos (Herausgeber / Vorstand)

stimmte Regeln und Werte vorgibt, muss es zulassen, dass von ihnen auf lokaler Ebene von Fall zu Fall auch abgewichen werden kann. Irgendwo zwischen globaler Personalstrategie und örtlicher Anpassung liegt der goldene Mittelweg. Nicht nur Bayer, sondern auch BASF, Bayer, Daimler, Henkel, Lufthansa, SAP, Siemens und Volkswagen verfolgen inzwischen eine global integrierte Personalstrategie. Eckpunkte dieser Politik sind die Gleichbehandlung durch weltweit gültige Grundsätze und Instrumente, die lokale Anpassung durch die Beteiligung der Regionen und weltweites Lernen und globaler Wissenstransfer durch reales und virtuelles Networking.

Als Schlussfolgerung ergibt sich, dass im Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Reaktionsfähigkeit auch beim internationalen Personalmanagement kein "entweder-oder sondern ein "sowohl-als-auch" richtig ist. Daher kommt es auf die Fähigkeit, in Spannungsfeldern navigieren zu können an.

Web 2.0: Licht und Schatten

Die digitale Revolution unserer Zeit ist ein mächtiger Antrieb für neue Geschäftsmodelle, gesellschaftliche Umwälzungen und politische Auseinandersetzungen. Web 2.0, Industrie 4.0, Big Data und die NSA-Abhöraffäre sind nur einige der Schlagworte. Die Bewertungen dazu sind unterschiedlich, häufig kontrovers. Das Internet beispielsweise, so heißt es, überwindet Ländergrenzen und soziale Grenzen. "Die Welt ist flach", so die Einschätzung des Journalisten Thomas Friedman. Tatsächlich aber werden, wie oben bereits angesprochen, Grenzen auch reproduziert und neue geschaffen. Das gilt auch für Web 2.0, das interaktive Internet, das sich mit den Mobilen Medien und Sozialen Netzwerken entwickelt. Crowdsourcing ist hier die neueste Entwicklung, - nach Outsourcing und Offshoring, der Ausgliederung von Geschäftsprozessen bzw. deren Verlagerung in Niedriglohnländer.

Beim Crowdsourcing schreibt eine Organisation Aktivitäten an ein undefiniertes und gewöhnlich großes Netzwerk von Menschen, die Crowd, aus. Beispiele sind die Plattform iStockPhoto, die Bilder von Jedermann sammelt und kostengünstig verkauft oder die freien Entwickler von ,Apps' für Smartphones und Tablet-Computer bei Apple oder Google. Auch Open Innovation bedeutet, dass externe Akteure in technische Problemlösungen einbezogen werden und dass Produktinnovationen selbst von den Nutzern ausgehen. So verfügt etwa der Online-Marktplatz InnoCentive nach Angaben auf seiner Webseite über 250 Tausend registrierte "Solver" in nahezu 200 Ländern, die um Preisgelder von 500 Dollar bis 1 Million Dollar konkurrieren, um Neuerungen bei Procter & Gamble, Eli Lilly und anderen etablierten Konzernen voranzubringen. Neu daran ist nicht, dass Kunden, Geschäftspartner und Lieferanten an der Leistungserstellung mitwirken. Dies war bisher schon beim Friseur, bei der Selbstbedienung im Einzelhandel oder am Geldautomat der Fall. Wenn aber Softwarearbeiten an eine offene, virtuelle Menschenmasse weltweit ausgeschrieben werden, wie etwa bei der Zusammenarbeit von IBM mit TopCoder oder der Kunde selbst an der Produktentwicklung mitwirkt, um nur einige Praxisbeispiele zu nennen, so kennzeichnet dies eine Entwicklung, bei der es nicht nur um Kosteneinsparungen oder ein besseres Marketing geht, sondern um eine veränderte Ausrichtung des Unternehmens, die Chancen und Risiken beinhaltet. Eine fortschrittsfähige Personalführung sollte an beiden Seiten ansetzen:

· Als neue Stufe der Arbeitsteilung wird die durch das interaktive Web 2.0 ausgelöste Entwicklung eingeordnet. Tom Malone sieht die Zukunft der Arbeit in der Hyperspezialisierung. Weil die Arbeit zunehmend wissensbasiert ist und

die Kommunikationstechnologie fortschreitet, wird die Arbeit atomisiert. Was heute noch die Aufgabe eines Einzelnen ist, wird zukünftig besser, schneller und billiger von der Masse der vielen Wissensarbeiter erledigt. In einer Welt der Hyperspezialisierung können die Unternehmen ihre Kapazitäten flexibel anpassen, die Arbeitenden die Zeit und Aufgabe wählen, werden weniger qualifizierte Arbeiten ausgelagert. Risiken sind, dass nun digitale Ausbeuterbetriebe (Digital Sweatshops) entstehen, dass die Arbeit stumpf und bedeutungslos wird, dass Vorleistungen nur vergütet werden, wenn die Ausschreibung gewonnen wird, dass die elektronische Überwachung der Arbeit zunimmt und dass die Bindungskraft (Retention) des Unternehmens abnimmt, weil kein Mitarbeiter weiß, ob er nicht der nächste ist, der seinen Arbeitsplatz verliert. Die in der industriellen Ära entstandenen Regularien greifen nur noch teilweise, sind also weiterzuentwickeln.

• Auf die Grenzen dieser interaktiven Wertschöpfung weisen auch Ralf Reichwald und Frank Piller hin. Diese bestehen in den Kosten der Selektion und Integration der Teilergebnisse, in Anforderungen an die Zerlegbarkeit der Teilaufgaben und in der Bedeutung materieller Inputfaktoren, die sich nicht an Kunden und andere Akteure übertragen lassen. Eine schärfere Kritik findet sich in einem Blog: Arbeitsameisen haben Google nicht erfunden, Avatar kreiert oder Krieg und Frieden geschrieben.

Nach Knut Bleicher liegt die Herausforderung integrierten Managements darin, gegensätzliche Perspektiven nicht nur auszubalancieren, sondern synthetische Kombinationen anzustreben. Ein Beitrag von Wendy Smith und Marianne Lewis in der renommierten Zeitschrift Academy of Management Review unterstreicht die Aktualität des integrierten Ansatzes. Es heißt dort: "Sich widersprechende Anforderungen werden intensiver, wenn

die organisatorische Umwelt globaler, dynamischer und kompetitiver wird. Um solche Spannungen verstehen und erklären zu können, übernehmen Forscher und Praktiker zunehmend den Blick auf Paradoxien an " Auch nach Roger Martin behalten erfolgreiche Führungspersönlichkeiten das Ganze im Auge und sind in der Lage, kreative Lösungen für Spannungen zwischen entgegengesetzten Ideen zu finden. Wenn man dadurch Märchen und Vorurteilen aus dem Weg geht und Ideen hat, weil man die Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, ist das ein guter Anfang. Ambidextrous Leadership ist mehr als nur ein weiteres seltsames Fremdwort.

Hans-Erich Müller

Literatur:

Quellen und weitere Ausführungen in Müller, H.E.: Unternehmensführung, 2. Aufl. München 2013. Videoclips dazu unter "Selected Management Videos" http://selmanvid.wordpress.com

Refurbishing -Wiederverkauf von gebrauchten, instandgesetzten **Produkten**

Obwohl die Industrie beim Endkunden von Konsumergütern wie bei Druckern, PCs, Mobiltelefonen, aber auch bei Autos die Strategie der Abwertung und des Wegwerfens programmiert, vollzieht sie beim Fachkunden schon lange eine differenzierte Vorgehensweise. Da hier das Geld nicht so impulsiv und ohne Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ausgegeben wird, ist die Vermarktung wieder aufbereiteter Industriegüter, die auf dem neuesten technischen Stand gebracht sind, ein wachsendes Geschäft.

Das Produktspektrum reicht von der Turbine über den Dieselmotor bis bin zum Stapler oder Diagnostikgeräten für Kliniken.

Lesen Sie bitte weiter auf Seite 5