

KLAUS SCHNYDER

GLOBALISIERUNG AUS UNTERNEHMERISCHER SICHT – EINE EINFÜHRUNG IN DIE WIRTSCHAFTLICHEN UND ETHISCHEN DIMENSIONEN

Ich verstehe meine Aufgabe darin, Grundlagen zu vermitteln für Diskussion in der Zeit der Globalisierung, d.h. in der Zeit von Internet, CNN, MacDonal und der englischen Sprache als Lingua franca, um nur einige Symbole zu nennen.

Globalisierung ist ein schwer fassbarer Begriff. Statt eines akademischen Definitionsversuchs sollen ein paar Stichworte das Thema umreißen:

- Liberalisierung von Handel, Kapitalverkehr und Investitionen. Innert kurzer Zeit sind Milliarden von Leuten dem Weltmarkt angeschlossen worden. 3/4 der Weltbevölkerung werden nicht mehr durch Restriktionen seitens der eigenen Regierung in ihrer Privatinitiative beschränkt.
- Bisher nicht gekannter Grad internationaler Arbeitsteilung
- Weltweite Vernetzung durch Informationstechnologie
- real time, billig und während 24 Stunden
- Konkurrenz auf allen Gebieten inkl. staatliche Rahmenbedingungen, Arbeitsmärkte, Industrieprodukte, Landwirtschaft
- Dramatisches Wachstum globalen Wissens. Die wissenschaftliche Literatur verdoppelt sich alle 10 – 15 Jahre. 90 % der Wissenschaftler aller Zeiten leben heute.
- Verlust von unqualifizierten Arbeitsplätzen
- Schaffung von neuen, qualifizierten Arbeitsplätzen
- Fusionen, Firmenübernahmen
- Shareholder Value-Denken
- Konsumfreiheit. Dank grösserer Auswahl, tieferen Preisen, besserer Information ist der Konsument der Hauptgewinner der Globalisierung.
- Wachsen des Dienstleistungssektors zu Lasten der Arbeitsplätze in der Fabrikation.

Als Resultat erleben wir ein rapides Wachstum des globalen Wohlstandes, aber die Globalisierung hat keine kurzfristige Lösung für die Ärmsten, die ausserhalb des Wirtschaftskreislaufes leben. In den letzten 10 Jahren haben z.B. in

den Entwicklungsländern 500-600 Millionen Menschen die Armutsgrenze überschreiten können und viele Millionen erreichten den Mittelstand. In den nächsten 10 Jahren werden sich nach Schätzung des UNDP weitere 700 Millionen aus der Armut befreien und 400 Millionen in den Mittelstand aufsteigen, während Hunderte von Millionen noch arm bleiben werden.

1. Wie verhält sich ein Unternehmen in diesem Umfeld?

Früher produzierte eine Firma wie Nestlé (ich kann nur aus dieser Erfahrung sprechen) grosso modo lokal, möglichst mit lokalen Rohstoffen für den lokalen Konsum. Der innerbetriebliche, grenzüberschreitende Warenverkehr war relativ bescheiden.

Dank der Liberalisierung der Märkte, der Eliminierung von Devisenkontrollen und anderer Hindernisse für Privatinvestitionen ist Nestlé heute in allen Ländern nicht nur der lokalen, sondern auch der internationalen Konkurrenz, allen Trends und Tendenzen ausgesetzt. Andererseits kann die Firma ihre Ressourcen rationeller einsetzen als zur Zeit der Nationalstaaten. Heute muss die Firma global denken und lokal handeln.

Nestlé fasst z.B. die Herstellung von globalen Produkten (Nescafé, Kitkat, Instant-Nudeln, Frühstücksflocken) mehr und mehr in regionalen Zentren (EU, ASEAN, NAFTA) zusammen. Diese sind kostengünstiger, haben aber u.U. die Schliessung von lokalen Fabriken zur Folge. Im günstigsten Fall übernimmt der Erwerber der Fabrikgebäude auch die Mitarbeiter. Soweit die frei werdenden Mitarbeiter nicht anderweitig bei Nestlé beschäftigt werden können (wobei die mangelnde Mobilität der Arbeiter ein grosses Hindernis ist), wird unter mehrmonatiger Vorankündigung ein grosszügiger Sozialplan angeboten.

Produkte, die auf verderblichen Rohmaterialien (z.B. Frischmilch) beruhen oder solche, die einen typischen nationalen Charakter haben, werden weiterhin lokal hergestellt.

Entgegen den Befürchtungen, dass die Globalisierung zu einer Einheitskultur führe, hat der Konsument keinen Einheitsgeschmack. Er will die Wahlfreiheit haben, auch wenn das Angebot teilweise global ist.

In zunehmendem Masse konzentrieren sich die Firmen auf das eigentliche Kerngeschäft. Teile der Fabrikation werden an Dritte übertragen (Trockengemüse, Verpackungsmaterial etc.) aber auch allgemeine Dienste (Kantine, Wäscherei, Druckerei etc.) Die Zulieferer können dank ihrer Flexibilität günstiger arbeiten und erhalten neue Arbeitsmöglichkeiten. Bekannt ist der Fall Indien, das über gut ausgebildete Informatikspezialisten verfügt. Dank Internet werden bereits seit 10 Jahren für Swissair und British Airways die ganzen Ticket-Abrechnungen von sog. Call Centers in Indien besorgt. Im Back-Office Bereich bieten Personalwesen, Inkasso, Buchhaltung noch ein riesiges Potential. Obwohl die Inder 10 mal weniger verdienen als gleichwertige Arbeitnehmer in den USA, gehören sie am lokalen Lohnniveau gemessen zu den besser verdienenden.

Eine Firma muss heute ihre ganze Organisation permanent kritisch überprüfen und soweit nötig abspecken. Sowohl beim Roh- und Verpackungsmaterial wie auch durch Standardisierung und neue Technologien sind Einsparungen möglich. Unter dem Konkurrenzdruck muss der grössere Teil der Einsparungen an den Konsumenten weitergegeben werden.

Auf lange Hierarchien wird heute zu Gunsten von horizontalen Strukturen verzichtet. Basierend auf Wissenstransfer und Internet-Verbindung werden Kompetenzen im grossen Umfang an die Tochtergesellschaften delegiert.

Ein weiteres Instrument – wenn auch nicht neues – zur Wahrung der Konkurrenzfähigkeit sind Fusionen und Firmenübernahmen. Betriebswirtschaftlich gerechtfertigt sind z.B. Ergänzung der bestehenden Produktpalette, Erwerb von Know-how statt langjähriger Eigenentwicklung, Eintritt in einen neuen Markt, Synergiemöglichkeiten (Forschung, Produktion, Vertrieb). Der Verlust von Arbeitsplätzen ist meistens die Folge. Entscheidend ist wiederum, unter welchen Bedingungen der Personalabbau durchgeführt wird.

Nicht zu rechtfertigen sind Übernahmen aus persönlichem Machtstreben oder kurzfristigen Börsenüberlegungen. In der Regel sind solche Operationen volkswirtschaftlich auch nicht sinnvoll.

Das damit verbundene exzessive Shareholder-value Denken (d.h. kurzfristige Gewinnmaximierung für die Aktionäre) wird vor allem von Finanzberatern und institutionellen Anlegern, inkl. gewisser Pensionsfonds, forciert. Es ist zwar richtig, dass der Aktionär Anspruch auf eine angemessene Vergütung für das zur Verfügung gestellte Kapital hat. Daneben gibt es aber auch die Mitarbeiter, die Kunden, Konsumenten, der Staat und andere, die ein Interesse am langfristigen Wohlergehen der Firma haben und sich ein Stück vom erwirtschafteten Kuchen abschneiden möchten. Auch verlangen z.B. Konsumentenorganisationen, Aktionärsgruppen Auskunft über das ethische, soziale und umweltverträgliche Verhalten. Es ist daher keine leichte Aufgabe für das Management, einen gewissen Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Anspruchsberechtigten (sog. Stakeholders) zu finden.

Genauso unzulässig wie eine reine Aktionärsbetrachtung ist eine einseitige Interessenmaximierung durch jede andere Stakeholderkategorie.

So wenig, wie es eine rücksichtslose Aktienwertmaximierung geben kann, kann es eine totale Arbeitsplatzsicherheit oder ein ökologisches Nullrisiko geben. Wenn kategorische Forderungen die Existenz des Unternehmens gefährden, werden selbst ethische Forderungen unethisch.

Im Zuge der Globalisierung, in Anbetracht der rasanten technischen Entwicklung und unter dem Druck der Konkurrenz eröffnen sich ungeahnte berufliche Möglichkeiten, aber die Zeiten des Arbeitsplatzes auf Lebzeiten dürften vorbei sein. Es besteht ein wachsender Bedarf an gut ausgebildeten (nicht nur Akademiker) qualifizierten Mitarbeitern, wogegen schlecht ausgebildete Leute der Langzeitarbeitslosigkeit entgegen gehen bzw. in der Schattenwirtschaft ihr Auskommen finden. Nebst der Ausbildung und beruflichen Erfahrung sind Fle-

xibilität, Teamfähigkeit und Sprachkenntnisse wesentliche Elemente, um in der globalisierten Welt voranzukommen. Gesellschaftliche Privilegien, Seniorität und hierarchische Stufe sind nicht mehr entscheidend.

Als Korrelat zur starken Dezentralisierung werden nebst der Ausbildung und Erfahrung auf allen Management Stufen z.B. bei Nestlé folgende Führungsqualitäten erwartet:

- Mut, starke Nerven und Gelassenheit
- Lernfähigkeit, Offenheit gegenüber Neuem, Fähigkeit in die Zukunft zu sehen
- Kommunikations- und Motivationsfähigkeit inner- und ausserhalb der Firma
- Fähigkeit, ein Klima der Innovation zu schaffen
- Denken in Zusammenhängen, trotz Spezialisierung
- Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren und Fähigkeit, Veränderungen zu gestalten
- Glaubwürdigkeit, d.h. praktizieren, was man predigt
- Verständnis für andere Kulturen und internationale Entwicklungen

2. Ethische Überlegungen

Bereits im vorherigen Kapitel werden einige Aspekte beleuchtet.

Die Globalisierung wird immer auch Leidtragende haben. Leute, die aus Alter, Gebrechen, mangelnder Ausbildung u.a. den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden können. Diese bedürfen fürsorglicher Begleitung, eines sozialen Auffangnetzes, das aber nicht zur bequemen Hängematte von Sozialprofiteuren werden darf. Der Sozialstaat soll nicht grundsätzlich abgebaut, aber effizienter gestaltet werden.

Die grösste ethische und soziale Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, dass die Firma im Wettbewerb Bedürfnisse decken und dabei Wirtschaftseinheiten am Leben zu erhalten und zu entwickeln vermag – nicht nur im eigenen Interesse, sondern auch zum Wohle der Gemeinschaft. Dies setzt voraus, dass der Konsument heute, morgen und auch in Zukunft bereit ist, unsere Produkte zu kaufen, zu einem Preis, der uns regelmässig einen Gewinn erzielen lässt und uns erlaubt, das Fortbestehen und die Entwicklung des Unternehmers zu sichern. Der Konsument entscheidet schliesslich über den Erfolg des Unternehmens.

Gewerkschafter wie Kirchenvertreter erachten es denn auch als sittliche Pflicht des Management, das Unternehmen rentabel zu führen. Der unternehmerische Erfolg ist ja auch Grundlage für die Verwirklichung sozialetischer Postulate.

Langfristig müssen sich die Interessen des Unternehmens mit jenen der Gesellschaft decken. Anzustreben ist daher eine langfristige Optimierung und nicht eine kurzfristige Gewinn-Maximierung.

Das Schlagwort Turbokapitalismus, das generell zur Stigmatisierung der Globalisierung verwendet wird, hat mit Marktwirtschaft nichts zu tun, sondern mit der Sabotage des Geistes der sozialen Marktwirtschaft. Manipulationen und Korruption zum Ausschluss des Wettbewerbs, Irreführung, Verstöße gegen Treu und Glauben, kurzum Geldgier ohne Verantwortung für die Gesellschaft sind der Globalisierung nicht systemimmanent, sondern Missbräuche, welche sie in Misskredit bringen.

Deshalb braucht es auch in der globalisierten Wirtschaft Leitplanken, eine Wettbewerbsordnung, so wie dies auch auf nationaler Ebene der Fall ist, und zwar Regeln, die für ausländische Direktinvestoren wie für Einheimische gelten. Die Rahmenbedingungen müssen berechenbar sein. Sogar der ehemalige Präsident der Internationalen Handelskammer, Helmut Maucher, ist ein engagierter Vertreter der These, dass die Globalisierung von Regeln begleitet werden muss. Doch wer soll solche Regeln erlassen? die UNO, die WTO? Und was nützen Regeln, wenn keine Kontrollinstanz deren Einhaltung erzwingen kann und keine Sanktionsmöglichkeiten hat?

Es gibt zwar bereits die OECD-Verhaltensrichtlinien für MNU, die Sozialnormen der ILO, die internationalen Empfehlungen zur Rechnungslegung (IAS). Branchenweite oder unternehmenseigene Richtlinien sind Schritte in die richtige Richtung. Wenn solche Normen auch nicht rechtlich verbindlich sind, stellen sie Massstäbe dar, an denen das Unternehmen gemessen wird und über deren Befolgung es sich von der Öffentlichkeit befragen lassen muss.

Auf diesem Gebiet gibt es noch einige Arbeit zu leisten. In der Zwischenzeit bleiben lediglich die Medien, welche Fehlverhalten aufgreifen und die öffentliche Meinung mobilisieren können. Für eine Grossfirma ist das Image Basis für den langfristigen Erfolg, sie kann sich daher unethisches Verhalten gar nicht erlauben.

3. Gibt es eine Alternative zur Globalisierung?

Alle möglichen Gruppierungen sog. NGOs demonstrierten in Seattle, Davos und Genf auf den Strassen. Politiker, Ökonomen und Soziologen schreiben Aufsätze und Bücher, um die Globalisierung zu kritisieren. Negative Auswirkungen werden hochgespielt, um das System als solches zu verurteilen. Die Globalisierung wird zum Prügelknaben für alles, was schief läuft, vor allem auch für eigene Fehler und Versäumnisse.

Der einzige gemeinsame Nenner der Kritiker ist bisher die Forderung nach Schuldenerlass für die Entwicklungsländer, ein altes Postulat, das aber nichts mit Globalisierung zu tun hat.

Der Ruf nach einer Alternative erinnert an den seinerzeitigen Ruf nach einem Dritten Weg zwischen der sozialen Marktwirtschaft und der Staatswirtschaft: die Alternative gibt es nicht. Die Globalisierung läuft in ungeheurem

Tempo, ob wir wollen oder nicht. Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren, hängt von uns ab, aber der Prozess als solcher ist irreversibel.

Die Gefahr besteht darin, dass die übrigen Sektoren der Gesellschaft, d.h. Politik, Kultur, Religion mit der wirtschaftlichen Entwicklung nicht Schritt zu halten vermögen. Die entstehende Kluft kann zum Aufstand der Betroffenen führen. Deshalb ist die konstruktive Vorbereitung der Bevölkerung auf den Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft so eminent wichtig; auch die Kirche ist gefordert.

Globalizacja widziana z perspektywy przedsiębiorcy - wprowadzenie w sferę gospodarki i etyki

Streszczenie

Globalizacja jest, zdaniem Autora artykułu, wieloznacznym terminem, który można opisać przy pomocy kilku hasłowych określeń: liberalizacja handlu, przepływu kapitału i inwestycji, międzynarodowy podział pracy w stopniu dotychczas nieznanym, rozwój sieci ogólnoswiatowego przekazu informacji, konkurencja, wzrost globalnej wiedzy, zmniejszenie się ilości miejsc pracy dla niewykwalifikowanej siły roboczej, utworzenie miejsc pracy dla wykwalifikowanej siły roboczej, fuzje firm, wolność konsumpcji, rozwój sektora usług.

Rezultatem globalizacji jest szybki wzrost globalnego dobrobytu, przy jednoczesnym jednak braku rozwiązań kwestii ubóstwa i biedy ludzi mieszkających poza zasięgiem globalnej gospodarki.

Uwarunkowania wynikające z globalizacji wpływają także na sytuację przedsiębiorstw. Są one poddane zwiększonej międzynarodowej konkurencji, a zatem muszą się koncentrować na właściwym przedmiocie swej produkcji, przekazując działalność okołoprodukcyjną na rzecz innych podmiotów. Służy to rozbudowie rynku produkcyjnego i sfery usług oraz wzrostowi wydajności pracy. Globalizacja w wymiarze przedsiębiorstw, pociągająca za sobą techniczny rozwój i wzrost konkurencji, otwiera szerokie możliwości zawodowej realizacji, jednocześnie jednak wymaga wysokich kwalifikacji i większej elastyczności wobec ewentualnej zmiany miejsca pracy. Nie znajdują zastosowania już społeczne przywileje, zasad starszeństwa, czy stopnie hierarchii. Autor, jako były dyrektor firmy Nestlé, sformułował pewien spis osobowych kwalifikacji, które wymaga się od osób zajmujących kierownicze stanowiska na różnych szczeblach zarządzania. Są to między innymi: odwaga, zdolność ciągłego uczenia się,

komunikacji i motywacji, umiejętność stworzenia klimatu innowacji, umiejętność akceptacji zmian, wiarygodność, zrozumienie dla innych kultur.

Przechodząc do rozważań natury etycznej, Autor zwrócił uwagę na fakt, że globalizacja będzie pociągała za sobą także ofiary. Ofiarami będą tu ludzie, którzy z powodu wieku, ułomności, czy też słabego wykształcenia nie podążają nowym wyzwaniom. Wobec tego duże znaczenie nadal będzie przypadało państwu socjalnemu, które jednak – zdaniem Autora – winno bardziej zdecydowanie być ukierunkowane na zaradzenie rzeczywistym potrzebom socjalnym.

Od odpowiedzialności etycznej i socjalnej nie są zwolnieni także przedsiębiorcy. Wypełnienie tej odpowiedzialności dokonuje się wówczas, gdy dana firma działa dla wzrostu ogólnego dobrobytu. Moralnej odpowiedzialności czyni zadość również rentowne prowadzenie firmy. Podstawą bowiem urzeczywistnienia socjalno-etycznych postulatów jest gospodarczy sukces. W zakres etycznej odpowiedzialności wchodzi także optymalizacja interesów firmy i danej społeczności. Oznacza to odrzucenie takiego sposobu postępowania, które zorientowane jest wyłącznie na maksymalny, lecz krótkotrwały sukces. Utożsamiany często z globalizacją tak zwany „turbokapitalizm” nie ma nic wspólnego z gospodarką rynkową. Zatem ze względu na wspomniane zagrożenia globalna gospodarka potrzebuje określenia granic i reguł konkurencji. Dotychczas brak jednak określonej instancji, która miałaby nadzorować ich przestrzeganie.

Podsumowując, Autor jest przekonany, że nie ma alternatywy dla globalizacji. Jest to proces nieodwracalny. Zadaniem zaś różnych sektorów społecznych, tj. polityki, kultury i religii, jest przygotowanie ludzi do przeobrażenia się ze społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne.

Streszcz. ks. R. Porada