

### Globalisierung der Wirtschaft: Auswirkungen auf lokale Unternehmen

Greve, Rolf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Greve, R. (2000). *Globalisierung der Wirtschaft: Auswirkungen auf lokale Unternehmen*. (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 4). Münster: Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-373851>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



ARBEITSSTELLE AKTIVE BÜRGERSCHAFT  
INSTITUT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT  
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Rolf Greve

## Globalisierung der Wirtschaft.

Auswirkungen auf lokale Unternehmen

Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 4

# ARBEITSSTELLE

## AKTIVE BÜRGERSCHAFT

### **an der Westfälischen Wilhelms – Universität Münster**

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ist eine Gemeinschaftsinitiative der Universität und des von genossenschaftlichen Organisationen getragenen Vereins Aktive Bürgerschaft e.V. mit Sitz in Münster.

Im Zuge der breiten nationalen und internationalen Diskussion und Forschung über den Dritten Sektor wird es zunehmend interessant, bürgerschaftliches Engagement in neuen Formen zu fördern. Aufgabe und Zielsetzung der Arbeitsstelle ist die Erforschung bürgerschaftlichen Engagements und gemeinnütziger Organisationen sowie der Transfer von Forschungsergebnissen an interessierte BürgerInnen – dies leistet die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft durch verschiedene Veranstaltungen und Publikationen.

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Universität Münster bietet mit wechselnden Schwerpunktthemen halbjährlich Tagungen an, die ein offenes Forum für neue Ideen und Initiativen darstellen.

Jährlich wird von der Arbeitsstelle der Wissenschaftspreis „Aktive Bürgerschaft“ ausgelobt. Ausgezeichnet werden hervorragende Dissertationen und Habilitationen der Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, die sich thematisch mit dem Engagement von Einzelnen, Initiativen oder Organisationen im Dienst der Demokratie und/oder des Gemeinwohls beschäftigen. Der Preis ist mit 2.000 DM dotiert; weiterhin wird die prämierte Arbeit in der Schriftenreihe „Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor“ beim Verlag Leske+Budrich veröffentlicht. Die aktuellen Ausschreibungsmodalitäten können jederzeit unter <http://www.uni-muenster.de/Politikwissenschaft> abgerufen werden.

Die Beiträge und Ergebnisse der Tagungen sowie die Arbeiten der Preisträger werden vom Verlag Leske+Budrich in der bereits genannten Schriftenreihe veröffentlicht. Neben den Tagungsbänden erscheint regelmäßig die working paper – Reihe „Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor“, die die Ergebnisse der Arbeitsstelle dokumentiert.

**Rolf Greve**

# **Globalisierung der Wirtschaft – Auswirkungen auf lokale Unternehmen<sup>1</sup>**

## **1 Globalisierung der Wirtschaft**

### **1.1 Die Globalisierung als Prozeß**

Die Globalisierung ist in der jüngsten Vergangenheit immer mehr zu einem Modewort geworden. Vor etwa zwei Jahrzehnten tauchte es zuerst in der Marketing-Literatur auf. Dort sprach man von der Globalisierung von Marken wie COCA-COLA oder BMW. Später bezeichnete man damit mehr und mehr den Vorgang der immer stärkeren wirtschaftlichen Verflechtung rund um den Globus. Seit einigen Jahren faßt das Wort die Sorgen all derjenigen zusammen, die in dem historischen Prozeß einer immer weiter wachsenden weltweiten wirtschaftlichen Interdependenz mehr Nachteile als Vorteile sehen.

In der Wissenschaft existiert keine allgemein akzeptierte Definition von „Globalisierung“. Zu viele verschiedene Prozesse und Erscheinungen werden mit diesem Wort verbunden. Ein bekanntes deutsches Wirtschaftslexikon definiert „Globalisierung“ sehr betriebswirtschaftlich orientiert als eine „Form der internationalen Strategie einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung, bei der Wettbewerbsvorteile weltweit mittels Ausnutzung von Standortvorteilen und Erzielung von economies of scale aufgebaut werden sollen“. Aus volkswirtschaftlicher Sicht kann man unter Globalisierung etwas umfassender die weltweite Verflechtung der Volkswirtschaften durch die Entstehung globaler Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkte und die Verbreitung weltweit agierender transnationaler Unternehmen und Unternehmensallianzen verstehen.

---

<sup>1</sup> Vortrag im Rahmen der Vortrags- und Diskussionsreihe „Konzepte für das 21. Jahrhundert – Globale Perspektiven und lokale Auswirkungen“ des Vereins Aktive Bürgerschaft in Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität, der Akademie Franz Hitze Haus und der Volksbank Münster am 21.01.2000 in der Volksbank Münster. Dr. Rolf Greve ist Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der WWU

Was auf den ersten Blick verwundert, aber bei genauerer Betrachtung einleuchtet, ist die Feststellung, daß die Globalisierung keine neue Erscheinung ist, sondern uns bereits seit mehreren hundert Jahren begleitet. Den Beginn der Wirtschaftswissenschaften kann man datieren mit dem Erscheinen des Buches „An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations“ von ADAM SMITH im Jahre 1776. Der schottische Moralphilosoph und Begründer der klassischen Nationalökonomie führte den Wohlstand auf Arbeitsteilung und marktwirtschaftlichen Austausch zurück. Ein wesentlicher Bestandteil seiner Theorie ist die Doktrin eines freien internationalen Handels. Das Werk von SMITH war die geistige Aufarbeitung der damals fortschreitenden Globalisierung, die man später Industrielle Revolution nannte. Bereits Ende des 18., Anfang des 19. Jahrhunderts mit dem Einsetzen der industriellen Revolution hätte man also bereits von Globalisierung sprechen können. Im Zuge der Industrialisierung zunächst Europas und Nordamerikas, dann Japans und immer weiterer Länder der Welt kam es in der jüngeren Geschichte wiederholt zu Globalisierungsschüben, in deren Verlauf ein enges Geflecht wirtschaftlicher Beziehungen zwischen weit voneinander entfernten Regionen der Erde entstand. Die „Globalisierung“, von der wir heute sprechen, hat ihren Ursprung also in der Entwicklung erster internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten, wie z.B. denen der Kaufleute Fugger im späten Mittelalter.

## **1.2 Gründe für die fortschreitende Globalisierung**

Daß die Globalisierung heute eine ganz andere Dimension erreicht hat, als dies noch Ende des 18. Jahrhunderts zu Zeiten von ADAM SMITH der Fall war, hat besondere Gründe. Ich werde hier nur einige nennen. Die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Verkehrsmittel führt zu einer radikalen Reduktion der Transportkosten und der durch räumliche Distanz bedingten Transaktionskosten. Aufgrund dieser technologischen Entwicklungen wird die globale Vermarktung und Beschaffung hochwertiger Industrieprodukte und Dienstleistungen erstmals von einer abstrakten Idee zur realen Möglichkeit. Der fortschreitende Prozeß der Industrialisierung in den Ländern der südlichen Hemisphäre und die Verbreitung der technischen Zivilisation in allen Teilen der Welt führt zudem zwangsläufig zu einer zuvor nie gekannten Ausweitung der Welthandels- und Kapitalströme. Die Industrialisierung und die weltumfassende Verbreitung von Informationen durch die Massenmedien führen darüber hinaus zu einer weltweiten Annäherung der Konsumentenpräferenzen und Nachfragestrukturen. Dies ist ein weltgeschichtliches Novum. Man bedenke, daß nicht zuletzt durch die Werbung in den Massenmedien die Hamburger von

MCDONALD'S mittlerweile nicht nur in den USA und Europa, sondern auch in der ehemaligen UdSSR und China sehr populär sind.

Weitere Gründe treiben den Prozeß der internationalen Verflechtung voran. Durch die marktwirtschaftliche Öffnung Mittel- und Osteuropas und mit Einschränkung auch Chinas wird die marktwirtschaftliche Ordnung mittlerweile von allen großen Mächten der Welt akzeptiert. Die Chancen für die langfristige Behauptung einer liberalen Welthandelsordnung waren nach Ausbruch des 1. Weltkrieges niemals so groß wie heute. Ein weitgehend freier Güter- und Kapitalverkehr ist damit gesichert. Schließlich sind durch den Zerfall der Sowjetunion und des Ostblocks auch die großen antagonistischen Blockbildungen aus der Weltpolitik verschwunden, die jahrzehntelang eine ständige Bedrohung für eine gedeihliche Entwicklung der weltwirtschaftlichen Beziehungen darstellten. Gleichrangige neue politische Gefährdungen des Wirtschaftslebens sind einstweilen nicht erkennbar.

### **1.3 Eine wirtschaftswissenschaftliche Interpretation der Globalisierung**

In der Bewertung der Folgen der zunehmenden Globalisierung ergeben sich – grob gesprochen – zwei Lager. Da sind auf der einen Seite diejenigen, die von einer Globalisierungsfalle sprechen und einen Angriff auf Demokratie und Wohlstand fürchten. Auf der anderen Seite finden wir die – fast entgegengesetzte – Auffassung, daß die Globalisierung nun gerade die Grundlage und Ursache des hohen Lebensstandards in den wirtschaftlich entwickelten Staaten der Welt ist.

Zunächst möchte ich auf die erstgenannte Richtung eingehen. HANS-PETER MARTIN und HARALD SCHUMANN skizzieren in ihrem Bestseller „Die Globalisierungsfalle“<sup>2</sup> aus dem Jahre 1996 ein Szenario, das einem Angst macht. Hervorgerufen durch die Globalisierung würden in Zukunft nur noch 20 Prozent der arbeitsfähigen Bevölkerung ausreichen, um die Weltwirtschaft in Schwung zu halten. Diese 20 Prozent würden aktiv am Leben, Verdienen und Konsumieren teilnehmen, egal in welchem Land. Die übrigen 80 Prozent ständen regelrecht auf der Straße. Die Frage sei künftig „to have lunch or to be lunch“, also zu essen haben oder gefressen werden. Propagiert wird auch der Ausdruck „tittytainment“. Dies sei eine Kombination von „entertainment“ und „tits“, dem amerikanischen umgangssprachlichen Wort für die weibliche Brust. Im Rahmen dieser neuen Zwanzig-zu-Achtzig-Gesellschaftsordnung müsse man sich

---

<sup>2</sup> Hans-Peter Martin/Harald Schumann: Die Globalisierungsfalle, Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Hamburg, 1996.

Gedanken darüber machen, wie der arbeitslose Teil der Weltbevölkerung mit einer Mischung aus betäubender Unterhaltung und ausreichender Ernährung bei Laune gehalten werden könne.

Vorboten dieser Vision werden schon heute gesehen. So z.B. die zunehmende Arbeitslosenquote, die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland, die Kürzung von Staatsausgaben, die Senkung der Löhne sowie die Streichung von Sozialleistungen. Mit dem Begriff Globalisierung werden also vor allem negative Entwicklungen verbunden. Die Schreckensvision geht soweit, daß behauptet wird, daß die weitere Globalisierung und die damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen die nationale Politik zum Spielball der Weltmärkte und Weltkonzerne mache. Die Demokratie als die Staatsform der nationalen Politik werde ausgehöhlt zugunsten der Interessen des Kapitals.

Eine Gegenmeinung zu dieser populistischen Vision vertreten viele Ökonomen, wie beispielsweise Carl Christian von Weizsäcker.<sup>3</sup> Sie betonen, daß der internationale Freihandel Ausgangspunkt für den Wohlstand der Nationen sei. Gerade das Heraufbeschwören einer Globalisierungsfalle führe zu einer protektionistischen Wirtschaftspolitik und gefährde damit den Wohlstand breiter Schichten der Bevölkerung. Dies sei historisch zu belegen. Jeder neuen Etappe im Prozeß weitergehender Verflechtung und Globalisierung sei eine neue Etappe des Protektionismus gefolgt. Auf die Entdeckung Amerikas und neuer Seewege nach Ost-Asien im 16. Jahrhundert folgte die merkantilistische Politik der großen Handelsmächte Spanien, Frankreich, Niederlande und Großbritannien. Auf Adam Smith folgte Friedrich List mit seinem „Nationalen System der politischen Ökonomie“ und seinem Plädoyer für Schutzzölle. Auf den Prozess der steigenden internationalen Verflechtung mit Hilfe der Transportmittel Eisenbahn und Dampfschiff folgte die Bismarcksche und die amerikanische Schutzzollpolitik.

Diese Überlegungen basieren auf der Grundannahme, daß der freie internationale Handel den Wohlstand der Nationen steigert, wie dies schon ADAM SMITH postuliert hat. Das klassische Argument für den Freihandel ist dasselbe wie für die Marktwirtschaft überhaupt. Der Freihandel erlaubt die Spezialisierung jeder Nation auf ihre jeweiligen Stärken, auf ihre komparativen Vorteile. Dadurch wird nicht nur das Weltsozialprodukt gesteigert, sondern es profitiert davon auch jede einzelne Nation. Indem sie sich durch das Marktgeschehen auf die Herstellung von Gütern konzentriert, die sie billiger als andere herstellen kann, kommt sie billiger auch an die

---

<sup>3</sup> Carl Christian von Weizsäcker: Logik der Globalisierung, Göttingen, 1999.

Güter, bei denen andere Nationen einen Produktionsvorteil haben. Sie kann diese Güter von den anderen Nationen billiger erwerben, als sie sie selbst zu produzieren in der Lage wäre.

Die Wirtschaftsgeschichte der Zeit seit dem Zweiten Weltkrieg zeigt, daß der freie Handel unter dem Regime des GATT, also des General Agreement on Tariffs and Trade, von entscheidender Bedeutung für die Prosperität der Industrieländer gewesen ist. So konnte beispielsweise die darniederliegende deutsche Industrie der Nachkriegszeit ihren Wiederaufbau und ihr Wachstum nur bewerkstelligen, weil sie im Rahmen eines sich wieder entwickelnden Systems des freien internationalen Warenhandels ihre Produkte exportieren und so die erforderlichen Importe für die deutsche Volkswirtschaft finanzieren konnte. Das deutsche Wirtschaftswunder ist deshalb nicht allein ein Verdienst des Marshallplans, sondern vor allem ein Paradebeispiel für das, was in der ökonomischen Wissenschaft „exported growth“ genannt wird. Entsprechende Beobachtungen gelten für das wirtschaftliche Wachstum in den asiatischen Ländern, beginnend mit Japan in den fünfziger Jahren, sich fortsetzend mit Taiwan, Süd-Korea, Hongkong, Singapur und sich verbreiternd auf Thailand, Malaysia, Indonesien, Philippinen, China, Indien und Vietnam. Auch hier sieht man die segensreichen Wirkungen eines für die eigenen Produkte erreichbaren Weltmarkts, der einerseits ein erbarmungsloser Lehrmeister, andererseits ein generöser Wohltäter und Helfer für den ist, der sich selbst hilft. Umgekehrt zeigen die Beispiele der Abkapselung vom Weltmarkt die verheerenden Folgen einer Erstarrung der Gesellschaft, in der der internationale Wettbewerbsdruck ausgeschaltet wurde. Lateinamerika, das China Mao Tse Tungs und der ehemalige Ostblock sind hierfür schlagende Beispiele.

Ich möchte diese allgemeinen Ausführungen nun jedoch abschließen, um mich dem eigentlichen Them, den Auswirkungen der Globalisierung auf die lokalen Unternehmen, zuzuwenden.

## **2 Auswirkungen der Globalisierung auf lokale Unternehmen**

### **2.1 Betroffenheit des Mittelstandes**

Wenn ich von lokalen Unternehmen spreche, dann meine ich den wirtschaftlichen Mittelstand, in den Wirtschaftswissenschaften häufig auch etwas technisch als KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) bezeichnet. Mittelständische Firmen sind eine tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft. 99,6 % der in Deutschland tätigen Firmen sind kleine und mittlere Unternehmen. Sie erwirtschaften fast die Hälfte der steuerpflichtigen Umsätze in Deutschland,

beschäftigen rund zwei Drittel aller Arbeitnehmer und bilden 80 % der Auszubildenden aus. Mittelständische Betriebe tragen zu über 50 % zur Bruttowertschöpfung der deutschen Unternehmen bei und nehmen über 40 % der Bruttoinlandsinvestitionen vor.

Trotz der nationalen Bedeutung des wirtschaftlichen Mittelstandes in Deutschland spielen die kleinen und mittleren Unternehmen international nur eine kleine Rolle. Gemeinhin wird der Prozeß der Globalisierung deshalb fast ausschließlich mit Großunternehmen verbunden. Die Globalisierung wäre nicht ohne die großen transnationalen Unternehmen möglich. Sie haben in den vergangenen Jahrzehnten durch ihre zunehmenden grenzüberschreitenden Aktivitäten zu einer immer engeren Verflechtung nationaler Märkte beigetragen.

Nach Schätzungen der ILO und der UNCTAD beschäftigen transnationale Unternehmen derzeit weltweit 70 Mio. Arbeitskräfte, davon 30 Mio. jenseits der Grenzen des jeweiligen Stammlandes. Meßbar sind die Aktivitäten der transnationalen Unternehmen auch durch die Höhe der Direktinvestitionen im Ausland. Die Summe der unmittelbaren deutschen Direktinvestitionen im Ausland belief sich Ende 1994 auf rd. 330 Mrd. DM bzw. unter Einbeziehung der abhängigen Holdinggesellschaften im Ausland auf 348 Mrd. DM. Dabei haben die deutschen Direktinvestitionen im Zeitraum 1985-1991 im Jahresdurchschnitt um 59,4 % zugenommen und erreichten einen Anteil von 7 % der inländischen Bruttoanlageinvestitionen. Bei den Vorreitern des Internationalisierungsprozesses handelt es sich ganz überwiegend um große Unternehmen. Zwar gibt es auch mittelständische Firmen, die international tätig sind, jedoch dürften weit über 90 % des gesamten Anlagevermögens, der Beschäftigung und des Umsatzes der transnational agierenden Unternehmen großen Firmen zuzurechnen sein.

Doch wie Untersuchungen zeigen, ist auch der wirtschaftliche Mittelstand von der Globalisierung betroffen. Einige mittelständische Unternehmen sind bereits international tätig. Dies ist vor allem bei den größeren Mittelständlern der Fall. Doch auch die kleinen und mittleren Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit nicht international ausgerichtet ist, sehen sich zunehmend mit den Folgen der Globalisierung konfrontiert. Der Wettbewerb auf den nationalen und regionalen Märkten nimmt auf diese Weise zu.

Direkt betroffen ist der Mittelstand, wenn Beschaffungs- oder Absatzmärkte der Unternehmen globaler werden. Durch die zunehmende Verflechtung und Vergrößerung der relevanten Märkte

können sich die Wettbewerbsbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen grundlegend verändern.

Indirekt ist der Mittelstand betroffen, wenn sich die Märkte ihrer Kunden globalisieren. Mittelständische Unternehmen sind häufig Zulieferer für Großunternehmen. Auf diese Weise wirkt es sich unmittelbar aus, wenn die Abnehmer des Mittelstands aufgrund der Globalisierung ihre Geschäftsstrategien ändern müssen. Wenn Großunternehmen beispielsweise im Automobilbereich ihre Fertigungstiefen durch Outsourcing vermindern, ihre durchschnittlichen Lagerbestände im Zuge von lean production reduzieren und ihre Zulieferer in einem globalen Wettbewerb bestimmen (global sourcing), dann bringt dies spezielle Herausforderungen für die Zuliefererfirmen im Hinblick auf Schnelligkeit und Qualität der Zulieferung sowie Preis und Logistik mit sich. So müssen viele Mittelständler ihren Abnehmern ins Ausland folgen, wenn diese ihre Produktionsstandorte dorthin verlagern.

Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit der lokalen Unternehmen haben nicht zuletzt aber auch die übernationale Gesetzgebung, in Deutschland z.B. die Gesetzgebung der Europäischen Union.

## **2.2 Erfahrungen mit der Globalisierung – Zwei Beispiele**

Kleine und mittlere Unternehmen verbinden häufig negative Einflüsse mit der Globalisierung. Anhand von zwei kleinen Beispielen möchte ich Ihnen negative Auswirkungen auf mittelständische Unternehmen darstellen. Da wir heute Gäste der VOLKSBANK MÜNSTER EG, einer eingetragenen Genossenschaft, sind, habe ich bewußt Beispiele ausgewählt, die sich auf Genossenschaften beziehen. Dies fällt mir natürlich auch deshalb besonders leicht, weil wir uns im Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster mit diesen Sachverhalten beschäftigen.

Genossenschaften sind von Natur aus mittelständische Unternehmen. Sie sind traditionell lokal verwurzelt und werden von ihren Mitgliedern kontrolliert. Schon allein, um die Kontrolle der Geschäftstätigkeit durch die Mitglieder gewährleisten zu können, bleibt der Kreis der Mitglieder und damit auch die geografische Ausbreitung einer Genossenschaft in der Regel überschaubar. Außerdem sind Genossenschaften häufig mit Aufgaben befaßt, bei denen die lokale Verankerung von großem Vorteil ist. Eine Wohnungsgenossenschaft beispielsweise, die in mehreren Städten

Wohnungen erstellt und anbietet ist schwer denkbar. Zu unterschiedlich wären die Interessen der Mitglieder in der Mitgliederversammlung.

Auch für die Genossenschaftsbanken, also die Volks- und Raiffeisenbanken und Spar- und Vorteil liegt ja gerade darin, daß die Mitarbeiter der Bank spezifische Kenntnisse über ihre Kunden vor Ort haben. Sie können auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden viel besser eingehen als dies die Mitarbeiter in der Filiale einer national oder international agierenden Bank können. Die Mitarbeiter der Großbank müssen bei der Vergabe eines größeren Kredites zunächst einmal ihre Zentrale in Frankfurt um Erlaubnis fragen, der Mitarbeiter der Volksbank hingegen kennt den Kunden häufig schon lange Jahre und kann selbständig entscheiden. Man sieht also, erstens sind Genossenschaften häufig lokal verwurzelt und zweitens hat dies Vorteile für die Genossenschaften.

Die lokale Verwurzelung der Genossenschaftsbanken hat jedoch auch negative Konsequenzen: Durch ihren regionalen Aktionsradius haben Genossenschaftsbanken nicht dieselben Möglichkeiten, Gewinne im Ausland anfallen zu lassen, wie dies international agierende Großbanken können. Die Großbanken sorgen dafür, daß ihre Gewinne in Konzerngesellschaften entstehen, die in Ländern mit geringen Unternehmenssteuern ansässig sind. Deshalb ist die Steuerbelastung der Genossenschaftsbanken und übrigens auch der Sparkassen deutlich höher als diejenige der Großbanken. So zahlten Sparkassen im Jahr 1997 0,5 % Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, Genossenschaftsbanken 0,41 % und Großbanken nur 0,07 %. Die Steuerzahlungen wirken sich schädlich auf die Eigenkapitalausstattung der lokalen Banken aus und schwächen somit indirekt auch ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Benachteiligt sind die Genossenschaftsbanken, aber auch ihre mittelständischen Kunden, zudem durch bankrechtliche Bestimmungen. Diese Regelungen berücksichtigen immer weniger die Besonderheiten der lokalen, kleinen und mittleren Unternehmen, sondern sind zunehmend auf die großen, internationalen Bankhäuser gemünzt. Eine neue Initiative des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht und der Brüsseler EU-Verwaltung sieht nun vor, daß bei der Kreditvergabe an Staaten, Banken und Unternehmen die Bonität, also die Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers differenzierter als bisher berücksichtigt werden soll. Banken sollen für Kreditnehmer mit schlechter Bonität mehr Eigenkapital vorhalten, als für Schuldner, bei denen die Gefahr des Kreditausfalls größer ist. Um die Bonität der Kreditnehmer beurteilen zu können, sollen diese sich von externen Rating-Agenturen bewerten lassen.

Für mittelständische Unternehmen ist dieser Vorschlag nachteilig, weil sie im Gegensatz zu den Großunternehmen in der Regel nicht über ein externes Rating verfügen. Die Praxis, Unternehmen zu raten, stammt aus den USA und ist in Deutschland wenig verbreitet. Große Unternehmen, die international tätig sind, verfügen deshalb in der Regel über ein externes Rating. Für einen Kunden ohne Rating müßten die Banken nun aufgrund der Richtlinie mehr Eigenkapital vorhalten. Das wiederum erzeugt für die Bank Kosten, die sie zumindest anteilig an die Kunden weitergeben muß. Großunternehmen könnten deshalb zukünftig Kredite zu günstigeren Konditionen erhalten als kleine und mittlere Unternehmen. Umgehen ließe sich diese Benachteiligung nur durch die Zulässigkeit von Ratings, die durch die betroffene Bank erstellt werden.

Für die mittelständischen Banken selber, also die Genossenschaftsbanken und Sparkassen, ist dieser Regelungsvorschlag ebenfalls problematisch, da auch sie sich extern bewerten lassen müßten, um sich durch Kredite bei anderen Banken refinanzieren zu können. Dabei wären die vergleichsweise kleinen, lokalen Banken gegenüber den Großbanken – ähnlich wie ihre mittelständischen Kunden – benachteiligt.

Soweit die beiden Beispiele, die einen Eindruck davon geben, wie sich die Globalisierung negativ auf die Wettbewerbsposition kleiner und mittlerer Unternehmen auswirken kann. Die Beispiele sollten jedoch nicht dazu verleiten, die Globalisierung an sich als negativ zu beurteilen. Viele mittelständische Unternehmen haben die Globalisierung ganz im Gegenteil als Chance erkannt und können deshalb als die „heimlichen Gewinner“ der Globalisierung bezeichnet werden.

### **3 Strategien für den Mittelstand als Antwort auf die Globalisierung**

#### **3.1 Strategie der Hidden Champions**

Diese sogenannten „Hidden Champions“ sind auf ihren Märkten Weltmarktführer. Sie sind jedoch weitestgehend unbekannt, was ihnen auch meistens ganz lieb ist, denn sie sind durchgängig Nischenanbieter und möchten natürlich vermeiden, daß andere Wettbewerber ihnen ihre Nische streitig machen. Großunternehmen könnten von diesen heimlichen Gewinnern einiges über Strategie, Führung und Organisation lernen. Die Strategien von Großunternehmen sind weitgehend bekannt und verlieren deshalb viel von ihrem Wert im Wettbewerb. Sie lassen

sich schnell imitieren. Was die Hidden Champions tun, ist viel weniger bekannt und könnte daher für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie viel wertvoller sein. Insofern können die „Riesen“ durchaus von den „Zwergen“ lernen. Lernen können aber auch viele mittelständische Unternehmen, die das internationale Geschäft verteuern und – vielleicht auch deshalb – von Weltmarktführung noch weit entfernt sind. HERMANN SIMON hat die Hidden Champions in seinem Buch, „Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“<sup>4</sup> untersucht.

Um einen Eindruck von den Hidden Champions zu geben, möchte ich Ihnen einige Beispiele geben. Die Firma BAADER hat einen Anteil von 90 % am Weltmarkt für Fischverarbeitungsmaschinen. Sogar in Wladiwostok hätten Sie kein Problem, Produkte und Service von Baader zu bekommen. Der Markt für Haushalts-Wasserfilter wurde von der Firma BRITA geschaffen. Der Pionier hat einen Weltmarktanteil von 85 %. STIHL-Motorsägen sind überall in der Welt im Einsatz. Der Weltmarktanteil ist etwa doppelt so groß, wie der des größten Konkurrenten. Wenn Sie ein Aquarium haben, kennen Sie bestimmt Tetramin. TETRAS Anteil am Weltmarkt für Zierfischfutter beläuft sich auf über 50 %. Die Firma WÜRTH ist das mit Abstand größte Unternehmen der Welt für Montageprodukte. Es hat werkseigene Niederlassungen in 50 Ländern. Doch nicht nur in Deutschland, auch in anderen Ländern finden sich Hidden Champions. So zum Beispiel die Firma GALLAGHER aus Neuseeland, die mehr als 50 % des Weltmarktes für elektronische Weidezäune beherrscht.

Es lassen sich neun Elemente der Erfolgsstrategie der Hidden Champions identifizieren. Diese möchte ich Ihnen kurz darstellen:

### *1. Ziele und Visionen*

Grundlage des Erfolges waren bei fast allen Hidden Champions klare Ziele und Visionen. Für die meisten Hidden Champions bildete das Ziel, Marktführer zu werden, den Ausgangspunkt. Viktor Dulger, der Gründer von PROMINENT DOSIERTECHNIK, dem Weltmarktführer für Dosierpumpen, verband sogar den Namen mit seinem Ziel, die Nr. 1 zu sein. Er wird folgendermaßen zitiert: „Zu Beginn legte ich als Ziel fest, alle diese prominenten Pumpenhersteller mit meiner Erfindung zu übertreffen. Das ist der Grund, warum ich meine Pumpe Prominent nannte.“

---

<sup>4</sup> Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a.M./New York, 1996.

## 2. *Marktdefinition*

Die Hidden Champions definieren ihre Märkte in der Regel eng und bearbeiten diese Märkte mit hoher Fokussierung. Sie bearbeiten die Märkte vor allem in ihrer Tiefe, weniger in der Breite. Die Firma WINTERHALTER, ein Hersteller von Spülmaschinen für die Gastronomie, hat sich z.B. auf Spülmaschinen für Hotels und Restaurants konzentriert und auf andere Abnehmer, z.B. Krankenhäuser, Schulen, Betriebe usw. verzichtet. Dafür bietet die Firma jedoch nicht nur Spülmaschinen, sondern auch Wasseraufbereitungsanlagen, Geschirrspülmittel, Service und vieles mehr rund um den Geschirrspüler.

## 3. *Globalisierung*

Um der Nischengefahr durch die sehr enge Fokussierung auf ihren relevanten Markt zu umgehen, dehnen die „Heimlichen Gewinner“ den Markt in räumlicher Hinsicht aus. Sie betrachten praktisch die ganze Welt als ihren Markt. Durch die globale Vermarktung werden sogar Marktnischen groß genug, um Größendegression und Erfahrungskurveneffekte zu ermöglichen. Um Konkurrenten im Ausland den Marktzutritt in die eigene Nische zu vereiteln, nehmen die Hidden Champions den Kundenkontakt im Ausland ausschließlich durch eigene Niederlassungen auf.

## 4. *Kundennähe*

Die Beziehung der Hidden Champions zu ihren Kunden sind sehr eng, unabhängig davon, wo die Kunden in der Welt sitzen. Charakteristisch für die Beziehung ist dabei häufig die gegenseitige Abhängigkeit. Die Hidden Champions sind abhängig, weil sie aufgrund ihrer Spezialisierung nur wenige Kunden haben. Die Kunden können zudem kaum ohne die Produkte der Hidden Champions auskommen, weil diese häufig einzigartig und nur schwer zu ersetzen sind. Im Vordergrund steht für die Hidden Champions der stetige enge Kontakt mit ihren Kunden. Bei jedem Hidden Champion besuchen etwa 20-25 % der Mitarbeiter regelmäßig Kunden, bei Großunternehmen liegt dieser Anteil schätzungsweise bei 10 %.

## 5. *Innovation*

Viele der Hidden Champions haben als Pioniere ein Produkt neu eingeführt oder einen Markt neu geschaffen. Vielen von ihnen ist es gelungen, diese Pionierstellung in ein langandauernde Überlegenheit umzuwandeln. Innovation, nicht Imitation führte also zum Ziel.

### 6. *Wettbewerbsvorteile*

Die Wettbewerbsvorteile der Hidden Champions liegen weniger in Kostenvorteilen, sondern vor allem in Produktqualität und Service. Ihr Vorteil liegt in der Differenzierung von der Konkurrenz. Die dabei aufgebauten Kernkompetenzen können von den Konkurrenten in der Regel nicht imitiert werden.

### 7. *Strategische Allianzen und Outsourcing*

Hidden Champions nutzen nicht die Möglichkeit, durch Kooperationen Kosten zu reduzieren oder neue Märkte zu erschließen. Ganz im Gegenteil legen sie Wert auf eine hohe Wertschöpfungstiefe, um ihre Qualitätsstandards halten zu können und ihr Know-how und ihre Kernkompetenzen vor der Konkurrenz zu schützen. Sie stellen Vorprodukte selber her und fertigen häufig sogar die Maschinen selbst, die sie zur Produktion ihrer Waren benötigen.

### 8. *Mitarbeiter*

Die Belegschaft der Hidden Champions ist in der Regel hoch motiviert und sehr produktiv. Der Krankenstand in diesen Unternehmen ist mit durchschnittlich 4 % etwa halb so groß wie in großen Industrieunternehmen.

### 9. *Führungspersönlichkeiten*

Fast alle heimlichen Gewinner sind von Führungspersönlichkeiten gegründet und lange Zeit geführt worden. Die Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch Zielstrebigkeit, Furchtlosigkeit, Vitalität, Ausdauer und Begeisterungsfähigkeit aus. Sie haben praktisch ihr Hobby zum Beruf gemacht.

Sicherlich können die Erfolgsgeheimnisse der Hidden Champions nicht für alle mittelständischen Unternehmen Vorbild sein. Die Hidden Champions sind ihren eigenen, speziellen Weg gegangen. Sie können jedoch Anregungen für das eigene Wirtschaften geben. Und eines beweisen die Hidden Champion ganz gewiß. Kleine und mittlere Unternehmen können die Globalisierung auch als Chance begreifen und auf diese Weise als die heimlichen Gewinner der zunehmenden Verflechtung der internationalen Märkte hervorgehen.

### 3.2 Strategie der Kooperation

Eine gänzlich andere Möglichkeit für kleine und mittlere Unternehmen, auf die Herausforderungen der Globalisierung zu reagieren ist eine Kooperationsstrategie. Während die Hidden Champions auf jegliche Kooperation verzichten, gibt es für mittelständische Unternehmen, die nicht in Nischenmärkten, sondern auf wettbewerbsintensiven Märkten agieren, eine Alternative. Sie können durch die Zusammenarbeit mit anderen mittelständischen Unternehmen ihre Wettbewerbsposition verbessern und ihre Tätigkeit auf das Ausland ausdehnen. Bereits etwa 43% der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland kooperieren mit einem anderen Unternehmen, dabei ist die Kooperationsneigung im Dienstleistungssektor größer als im Handel und im produzierenden Gewerbe.<sup>5</sup> Weitere 22% der mittelständischen Unternehmen äußert zumindest die Bereitschaft zur Kooperation. Als Vorteile der Kooperation in Netzwerken werden genannt: Stärkere Wettbewerbsposition, Markterschließung, Know-how-Transfer, Umsatzsteigerung, Kostensenkung, höhere Innovationskraft und auch die Erhöhung der Flexibilität.

Ausgestaltungsformen für solche Kooperationen gibt es viele. Sie reichen von lockerer Zusammenarbeit in einzelnen Unternehmensbereichen über Joint Ventures bis zu einer dauerhaften Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk. Vor allem die Idee des Unternehmensnetzwerkes bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen gute Möglichkeiten, sich gegen die im Zuge der Globalisierung stetig wachsenden Konkurrenten zur Wehr zu setzen.

Es lassen sich vier Charakteristika anführen, die typisch sind für Netzwerke. (1) Netzwerke sind vertikal disaggregiert. Die klassischen betrieblichen Aufgaben Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing werden in Netzwerken von unterschiedlichen Unternehmen übernommen. Im Gegensatz zum Konzern, wo man eine ähnliche Aufgabenverteilung antreffen kann, sind die Unternehmen im Netzwerk rechtlich und weitestgehend auch wirtschaftliche voneinander unabhängig. Im Zuge des Outsourcing gilt es, diejenigen Tätigkeiten, für die ein Unternehmen keine Kernkompetenz besitzt, auszulagern. (2) Wo man in Konzernen hierarchische Organisationsstrukturen antrifft, wirken in Netzwerken marktähnliche Koordinationsmechanismen wie interne Märkte und Verrechnungspreise. Um die positiven

---

<sup>5</sup> Vgl. Rüdiger Schiller: Unternehmensnetzwerke bei kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Udo Winand/Klaus Nathusius (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen, Stuttgart, 1998.

Effekte des Wettbewerbs nutzbar zu machen, werden die Produkte und Dienstleistungen im Verbund häufig auch von mehreren Unternehmen angeboten. (3) Ein Unternehmen oder eine Person im Netzwerk übernimmt die Funktion des Brokers im Netzwerk. Er steuert und bündelt die Teilleistungen der unterschiedlichen Netzwerkunternehmen und ist der Ansprechpartner für die Nachfrager am Markt. (4) Damit die häufig räumlich verstreuten Netzwerkunternehmen miteinander in Kontakt treten können, sind moderne Informations- und Kommunikationsstrukturen unverzichtbar. Erst Video- oder Telefonkonferenzen oder die Übertragung großer Datenmengen per E-Mail ermöglichen eine ausreichende Informationsweitergabe.

Man unterscheidet dynamische und strategische Netzwerke. Dynamische Netzwerke besitzen im Gegensatz zu strategischen Netzwerken keine strategische Führungseinheit, in der Wissenschaft auch fokale Unternehmung oder hub firm (engl. Zentrum, Mittelpunkt) genannt. Ein bekanntes Beispiel für ein dynamisches Netzwerk ist das Unternehmen TECHNICAL AND COMPUTER GRAPHICS (TCG)<sup>6</sup>. Die TCG ist ein Zusammenschluß von 24 mittelständischen australischen Firmen, die im EDV-Service-Sektor tätig sind. Jedes Unternehmen dieser Gruppe hat sich auf einen bestimmten Bereich der Informationstechnologie spezialisiert. Auf diese Weise können im Netzwerk ganz unterschiedliche Aufträge bearbeitet werden. Die einzelnen Firmen akquirieren Aufträge von Kunden außerhalb des Netzwerkes und wickeln diese dann meistens im Wege des Subcontracting mit ihren Netzwerkpartnern ab. Nach außen tritt die Gruppe als ein homogenes Unternehmen mit einheitlichem Namen auf.

Ein anderes Beispiel ist die Firma IDS LOGISTIK GMBH, BIELEFELD.<sup>7</sup> Dabei handelt es sich um eine seit 15 Jahren gut funktionierende Interessengemeinschaft von etwa 25 Speditionen, die in ihren jeweiligen Regionen zu den führenden Unternehmen ihrer Branche gehören. Das Netzwerk verfügt über insgesamt 1900 Lkw und 4200 Wechselbrücken. Nur durch den Zusammenschluß zu einem Netzwerk war es den einzelnen Spediteuren möglich, eine besondere Dienstleistung anzubieten: Innerhalb von 24 Stunden wickelt die IDS Aufträge im Stückgutverkehr ab; dieses Termingeschäft war und ist in der Branche eine echte Innovation. Voraussetzung für die Zusammenarbeit waren standardisierte Abläufe, ein einheitliches EDV-System und kompatible Umschlagterminals. Durch die Kooperation in einem Netzwerk ist es den mittelständischen

<sup>6</sup> Vgl. R.E. Miles/ C.C. Snow: The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, in: Organisational Dynamics, Vol. 23, 1995, S. 5-18 und Arnold Picot/Helmut Dietl/Egon Franck: Organisation, Eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart, 1999.

<sup>7</sup> Vgl. Winfried Moritz: Mittelständler machen gemeinsame Sache, Handelsblatt vom 22.04.1999, S. 54.

Spediteuren gelungen, sich gegen Konzerngesellschaften und internationale Wettbewerber zu behaupten.

Ein drittes Beispiel für ein dynamisches Netzwerk ist die VIA VERBUNDINITIATIVE AUTOMOBIL.<sup>8</sup> In diesem Netzwerk arbeiten sechs Automobilzuliefererfirmen aus Nordrhein-Westfalen zusammen. In der sogenannten best-of-everything-Organisation bringt jedes der beteiligten Unternehmen seine spezifischen Kernkompetenzen ein, z.B. Montage, Federn und Stanzteile, Kunststoffteile, Werkzeug, Druckgußteile oder Mikroelektronik. Dabei ist die Zusammensetzung des Netzwerkes nach dem Baukastenprinzip flexibel. Auf diese Weise können je nach Art des Auftrages neue Netzwerkpartner eingebunden werden. Charakteristisch für die VIA ist das geschlossene Auftreten nach außen und das Fehlen jeglicher institutionalisierter, zentraler Managementfunktionen. Auch in diesem Verbund erfolgt die Verknüpfung der Unternehmen durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken.

Ein Beispiel für strategische Netzwerke sind viele Franchiseorganisationen, wie z.B. MCDONALD'S oder die OBI-BAUMÄRKTE. Dort übernimmt der Franchisegeber, also die Franchisezentrale, die Aufgabe der fokalen Unternehmung. Die Franchisenehmer arbeiten selbständig und eigenverantwortlich an der Basis und nutzen den Namen und die übrigen Leistungen der Franchisezentrale, wie z.B. einheitliche, überregionale Werbung, Einkauf und Lieferung von Vorprodukten. Diese Organisationsstruktur ermöglicht es, daß sowohl die Vorteile der Kleinheit (Kenntnis des lokalen Marktes, Kundennähe, Leistungsanreize durch das Wirtschaften auf eigene Rechnung) als auch die Vorteile der Größe (einheitlicher, überregionaler Marktauftritt, Größendegression, Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben) genutzt werden können.

Die Kooperationsstrategie kann also eine adäquate Strategie sein, auf die Folgen der Globalisierung zu reagieren. Auf der einen Seite, um den Schritt in die Internationalisierung des eigenen Geschäfts zu erreichen und auf der anderen Seite, um sich gegen die im Rahmen der Globalisierung wachsenden Konkurrenten durch Zusammenarbeit in Preis und Leistung behaupten zu können.

---

<sup>8</sup> Vgl. Götz-Anders Kemmner/Andreas Gillesen: Virtuelle Unternehmen, Heidelberg, 2000.

# MÜNSTERANER DISKUSSIONSPAPIERE ZUM NONPROFIT-SEKTOR

Nr.1 SCHMITZ, SVEN-UWE: Die Tugenden des Demokraten

Nr.2 NÄHRLICH, STEFAN: International Philanthropic Transfers – Länderbericht  
Deutschland

Nr. 3 ZIMMER, ANNETTE/PRILLER, ECKHARD: Gemeinnützige Organisationen im  
gesellschaftlichen Wandel

Nr. 4 GREVE, ROLF: Globalisierung der Wirtschaft

Nr. 5 JÜTTING, DIETER: Lokale Vereinslandschaften und sozialer Reichtum

Nr. 6 KLEIN, ANSGAR: Wettstreit der Ideen – Die Diskurse der Zivilgesellschaft

Nr. 7 KEVENHÖRSTER, PAUL: Kampf der Kulturen oder multikulturelle Welt?

Nr. 8 GABRIEL, KARL: Kirche und Glauben im gesellschaftlichen Wandel

Nr. 9 BÜCKER, INGO/CREDE, DANIELA: Nonprofit-Management in Forschung,  
Lehre und Weiterbildung

Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft  
Institut für Politikwissenschaft  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Scharnhorststraße 100, 48151 Münster  
Tel. (0251) 8329443, Fax (0251) 8329356  
email: [aktivebs@uni-muenster.de](mailto:aktivebs@uni-muenster.de)  
[www.dritte-sektor-forschung.de](http://www.dritte-sektor-forschung.de)