

Die Welt ist nicht flach

Viele missverstehen die Globalisierung: Sie verlangt nicht Vereinheitlichung, sondern Anpassung an nationale Eigenheiten

Fin weit verbreiteter Mythos zum Thema Globalisierung behauptet, die Welt sei flach oder werde es zumindest bald sein. Damit ist gemeint, dass nationale Grenzen in absehbarer Zeit keine Rolle mehr spielen werden.

Ich nenne das nur Globalisierungshumbung. Der überwiegende Teil aller wirtschaftlichen Aktivitäten, die sowohl national als auch international entwickelt werden könnten, konzentriert sich heute noch auf den heimischen Markt. Nicht überzeugt? Fragen Sie sich selbst, welcher Prozentsatz aller weltweiten Kapitalinvestitionen als Direktinvestitionen im Ausland ausgewiesen ist. Trotz der These der Globalisierungspropheten, dass „Investitionen keine Grenzen kennen“, liegt der Anteil der Direktinvestitionen im Ausland lediglich bei zehn Prozent. Selbst wenn er durch eine Welle von Unternehmensfusionen leicht gestiegen sein sollte – die 20 Prozent hat er nie erreicht.

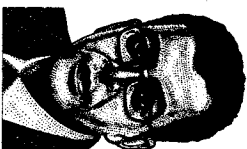
Der tatsächliche Grad der Globalisierung in den Bereichen Telefonie, Migration, Universitäts-Immatrikulationen, Kapitalanlagen und Handel als Teil des Bruttoinlandsprodukts entspricht dem oben genannten Prozentersatz. Er liegt eher bei zehn Prozent als bei den 100 Prozent, die man erwarten würde, nähme man die Globalisierungs-Gurus beim Wort.

Natürlich sind die meisten Menschen nicht so leichtgläubig. Der Globalisierungshumbung scheint sie allerdings bereits beeinflusst zu haben. Meine MBA-Studenten beispielsweise überschätzen den tatsächlichen Integrationsgrad bei den oben angeführten Beispielen durchschnittlich um das Dreifache. Und Berufserfahrung macht es nicht besser: In einer Online-Studie, die die Harvard Business Review für mein Forschungsprojekt erstellte, verschränkten sich die Befragten mit langer Berufserfahrung noch viel deutlicher.

Gesetzt den Fall, die Globalisierungsurus hätten recht: Globale Strategie würde dann überflüssig, würde sich nicht mehr unterscheiden von den Strategien für einzelne Länder oder regionale Märkte. Die Welt wäre dann sozusagen ein riesengroßes Land. In Wahrheit widmen sich die globalen Strategen den großen Unterschieden zwischen nationalen Märkten und erwägen sorgsam, wie man in ihnen agieren sollte. Das verdeutlicht, warum der Globalisierungshumbung eine schlechte Basis für globale Strategie abgibt.

Das Ganze kann man wunderbar veranschaulichen an dem globalisierbaren aller Spiele, am Profi-Fußball. Die Globalisierung des Fußballsports ging mitnichten schnell und reibungslos vonstatten. In der Blüte-

zeit des British Empire begann die internationale Verbreitung des Fußballs zunächst sehr langsam. Und nicht ohne Widerstand: Deutsche Journalisten beispielsweise verdammten ihn als einen maklos militäristischen Import. Zwischen den Weltkriegen „englobalisierte“ sich der Profi-Fußball wieder. Dem inter-



PANKAJ GHEMAWAT

lehrt globale Strategie an der IESE Business School in Barcelona.

nationalen Spieler-Transfer wurden Beschränkungen aufgelegt.

In der Nachkriegszeit wuchs die Rivaltät zwischen den Ländern, die Beschränkungen der internationalen Transfers zwischen den Clubs wurdenden in Europa allerdings erst in den 90er-Jahren abgeschafft. Dieses Muster erkennen wir bei vielen Entwicklungen der globalen Wirtschaft wieder, etwa im Handel oder bei ausländischen Direktinvestitionen. Zwischen den beiden Weltkriegen gingen sie stark zurück, nach 1945 erreichten sie dagegen Rekordhöhen. Unternehmen müssen sich immer

fragen, ob ihre globale Strategie die Möglichkeit solcher Zyklen berücksichtigt.

Der bisherige Misserfolg des Fußballs in den USA ist ein Indikator dafür, dass wichtige Unterschiede zwischen Ländern weiterhin existieren. Zu den Indikatoren, die den Erfolg der einzelnen Länder in den Fifa-Rankings erklären, zählen auch die Rolle der Latino-Kulturen, milde Temperaturen oder das Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung. Dass die grenzüberschreitende Arbeitsmobilität bei Weltmeisterschaften, nicht aber in den Nationalligen eingeschränkt wird, belegt die Bedeutung von administrativen oder institutionellen Faktoren. Einige wenige Clubs dominieren heute die europäische Champions League. Bei der Weltmeisterschaft sind allerdings immer mehr arme Länder konkurrenzfähig geworden, weil ihre Spieler in europäischen Spitzenmannschaften wichtige Erfahrungen gesammelt haben.

Diese Überlegungen zeigen, wie wichtig kulturelle, administrative, geografische und ökonomische Unterschiede zwischen den Ländern immer noch sind. Sie zeigen, was im internationalen Wettbewerb wirklich zählt und was eine effiziente globale Strategie beachten muss. Wissen Sie, welche dieser Unterschiede für Ihre Branche relevant sind?

Die Strategien der Fußballclubs im Zeitalter der Globalisierung zeigen eine Reihe von möglichen Ansätzen, um mit Unterschieden umzugehen. Viele stellen ihre lokale Identität heraus und folgten damit einer Strategie der Anpassung. Andere beschlossenen, ihre Aktivitäten über Grenzen hinweg auszubauen, so z.B. Real Madrid mit seinem weltweiten Merchandising-Verkauf, was Aggregation oder Erweiterung bedeutet. Wieder andere, speziell ärmere Clubs, stellten ihre talentierten Spieler reichen Kontrahenten zur Verfügung, sozusagen als Arbitrage.

In einer semiglobalisierten Welt mit Unterschieden wie auch Ähnlichkeiten versuchen smarte Globalisierer, den Spielraum voll auszunutzen, wenn sie ihre Strategie im Rahmen dieser AAA-Maßgaben (Adaptation-Aggregation-Arbitrage) verfolgen. Aber sie wissen auch genau, welches dieser As ihre wichtigste Ressource für den grenzüberschreitenden Vorteil ist. Kann man das auch über das Top-Management in Ihrem Unternehmen sagen? Oder, um es noch prägnanter zu formulieren: Unternehmen können im Ausland sehr erfolgreich sein, wenn sie die Welt so sehen, wie sie ist, und nicht, wie einige Globalisierungs-Propheten sie gern sehen möchten.

gastautor@handelsblatt.com