

## **„Globalisierung“: Oft unterschätzte Facetten dieser Schlüsselherausforderung**

(Autor: Peter M. Hache, Managing Partner, Anticipation.Network, Ansbach/ München/ Salzburg – Erreichbarkeit kann bei NJP Rechtsanwälte erfragt werden)

Warum greifen viele Thematisierungen des Begriffs Globalisierung zu kurz? Die sog. Schwellenländer – „BRIC“ und weitere – werden zu häufig immer noch mit „Billigarbeit“ gleich gesetzt u./o. sie werden vorrangig als gigantische Absatzmärkte bzw. als strategisch bedeutende Rohstoffquellen gesehen. Dies greift entschieden zu kurz; schließlich agieren Unternehmen von dort immer häufiger auch offensiv auf den Absatzmärkten in Europa.

Eine exzellente, weil tiefgründige Darstellung der vielen, oft übersehenen Facetten des Themas ist dem „The Economist“ in seiner Ausgabe vom 17.04.2010 gelungen.

In einer Sonderbeilage mit dem vielsagenden Titel „The world turned upside down“ (diesbezügliches Management-Resümee mit dem Titel „The new masters of management“!) werden sehr gut recherchierte und damit fundierte Argumente geliefert, die diese Top-Herausforderungen deutlich vor Augen führen. Dies gilt für nahezu alle Branchen!

Sechs Schlüssel-Zitate aus oben zitierter Sonderbeilage illustrieren die Umbrüche recht drastisch, gleichwohl aber realistisch, wenn man sich mit der Thematik vertieft beschäftigt:

- (...) Emerging countries are no longer content to be sources of cheap hands and low-cost brains (...)
- (...) They are redesigning products to reduce costs not just by 10%, but by up to 90 % (...)
- (...) But it is also because emerging market firms and consumers are both moving upmarket (...)
- (...) It is a matter of redesigning products and processes to cut out unnecessary costs (...)
- (...) And they are combining technological and business-model innovation (...)
- (...) Change will indeed be painful for incumbents, as disruptive innovation always is (...)

Das letzte Zitat macht es extrem deutlich:

Besonders bedroht sind etablierte bzw. sogar marktführende Firmen, die sich tendenziell in Sicherheit wiegen bzw. die als Folge ihrer komfortablen Marktposition in anderen Kategorien denken und dementsprechend auch so handeln.

Die gute Nachricht:

Wie gefährlich dies auch für etablierte Firmen werden kann, ist schon länger erforscht. Der systematische Umgang damit, um dem antizipierend vorzubeugen, ist erlernbar.

Prof. Dr. Christensen von der Harvard Business School ist die herausragende Persönlichkeit in diesem Kontext; leider im deutschsprachigen Raum kaum rezipiert - und wenn, dann zu vordergründig interpretiert, da fast immer nur auf die Bedeutung seiner Arbeiten im Kontext der sog. disruptiven Innovationen bzw. den damit verbundenen Herausforderungen eingegangen wird – womit leider weitere hilfreiche Erkenntnisse oft ungenutzt bleiben.

The Economist schreibt dazu:

(...) Clayton Christensen, of the Harvard Business School, has coined the term "disruptive innovation" for new products that slash prices and new processes that radically change the way they are made and delivered (...)

Bedenken sollte man Folgendes:

**1)**

Seine darüber hinaus reichenden, wegweisenden Theorien sind bereits seit den neunziger Jahren empirisch sehr gut validiert worden. Die diesbezüglichen Arbeiten laufen seitdem kontinuierlich weiter.

**2)**

Der Verfasser dieses Artikels (Mitbegründer und Managing Partner des Anticipation.Networks) gehörte in den neunziger Jahren zu einer Gruppe von Senior Executives eines großen internationalen Unternehmens, die mit Prof. Dr. Christensen und seinen Mitarbeitern diese Thematiken während einer dreieinhalbjährigen Kooperation fachlich mit dem Ziel der praktischen Anwendung vertieft haben.

Einige reale Beispiele disruptiver Innovationen aus der jüngeren und entfernteren Historie unterschiedlicher Branchen mögen die Bedeutung der Befassung mit diesen Herausforderungen unterstreichen:

Aufkommen der Mobiltelefonie, Kaspersky Sicherheitssoftware, endoskopische Chirurgie, Charles Schwab Online Broker, Wegwerfkontaktlinsen, Digitalfotografie, Internet-Handel / Amazon / E-bay, Fernuniversitäten, Kunststoffe als Metalleersatz, Klebstoffe als Schraubenersatz, mobile Diabetes-Messgeräte, Dell maßgeschneiderte Computer, Ministahlkraftwerke, „Fließband“-Chirurgie z.B. in Indien, Digitaldruck, Discounterhandel, Southwest Airlines („low budget“-Luftfahrtgesellschaft), Sony portables TV und Walkman, Apple iPad, Internetreiseagenturen, Seiko Digitaluhren, Procter & Gamble Trocken-Heim-Reinigung, Vanguard Indexfonds...

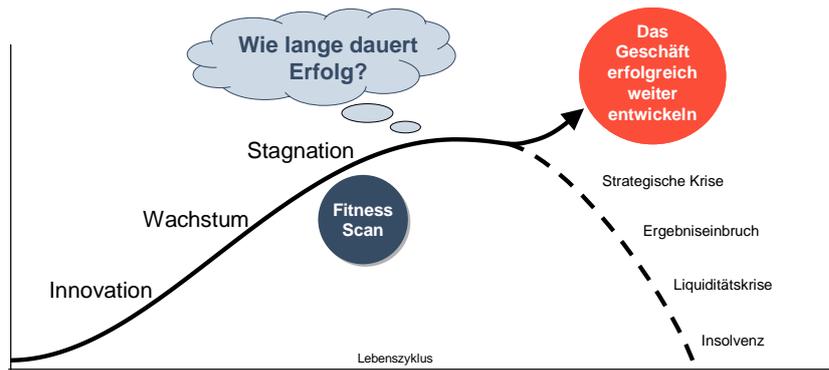
Zusammenfassend dürfen wir Folgendes resümieren:

**1)**

Nahezu keine Branche ist vor Innovationen aus diesen Regionen mehr sicher – sei es in Bezug auf ein Geschäftsmodell, die (Re-)Konfiguration einer Wertschöpfungskette, ein Produkt / eine Dienstleistung oder eine Kombination dessen. Unternehmer und Unternehmen aus diesen Regionen sind offensichtlich besonders aufgeschlossen, konzeptionell in solchen Kategorien zu denken; das Studium einschlägiger Quellen und praxisorientierter Managementliteratur der letzten Jahre spricht hier eine eindeutige Sprache.

**2)**

Eine pro-aktive, antizipierende Beschäftigung mit diesen Herausforderungen ist unabdingbar, um eines Tages nicht in das Hintertreffen zu geraten. Dies gilt gerade auch für marktführende Unternehmen, deren Erfolgsrezepte oftmals zunächst sehr subtil zu altern beginnen. Dieses Phänomen ist weiter verbreitet, als oftmals gedacht – es wirkt im Unternehmensalltag aber auf besonders tückische Art und Weise.



- ◆ Decken Sie verdeckte Anzeichen an Erfolgsträgheit im Unternehmen auf
- ◆ Gehen Sie interne und externe Herausforderungen rechtzeitig & aktiv an
- ◆ Optimieren Sie Ihr Geschäftsmodell präventiv

Peter M. Hache