

Wirtschaftsexperte, Berater und Buchautor Robert Schiller: «Globalisierung ist wie jede Herausforderung auch Chance. Leben heisst lernen. Dazu gehören auch Unsicherheit und Angst.»



Globalisierung bedeutet: Weg von der Produktions- hin zur Wissensgesellschaft

Wandel bleibt die zentrale Herausforderung!

Robert Schiller gilt als einer der erfolgreichsten und kompetentesten Wirtschaftsexperten, wenn es um moderne Unternehmensführung und Firmenstrategien geht. Soeben ist sein neuestes Buch «Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft» erschienen (vgl. Kasten). KMU business sprach mit Schiller über die Auswirkungen der Globalisierung für Schweizer Unternehmer.

Robert Schiller, führt die Globalisierung gezwungenermassen zu Produktionsverlagerung ins Ausland und allgemein zu Stellenabbau in der Schweiz?

Globalisierung bedeutet zunächst Veränderung, was auch Produktionsverlagerung nach Osteuropa und Fernost bedeuten kann. In den 90er-Jahren hatte ich ein Deutschschweizer KMU der Technologiebranche aus der Krise zu führen. Ein neuartiger Adapter überzeugte selbst Motorola. Die bereits gestartete Produktion in China war derart problematisch, dass jede Auslieferung zum Abenteuer wurde. Eine flexible «Automatenlösung» vor Ort hätte ein solideres und rascheres Wachstum erlaubt und damit mehr hiesige Arbeitsplätze geschaffen.

Zur selben Zeit vermochte ein Deutschschweizer Kleinunternehmer keine geeigneten Fachkräfte für die Herstellung seiner in der Industrie begehrten Metallteile zu finden. Ihm legte ich nahe, sich in den «neuen Bundesländern» umzusehen, da ich dort tüchtige, gut ausgebildete Handwerker kennen gelernt hatte.

Nun, Verlagerung ist nicht gleich Verlagerung! Beide Firmen verfügen über gute Produkte und einen ausbaufähigen Kundenstamm. Des Pudels Kern liegt in der Auseinandersetzung mit sich selbst. Gerade hat ein Ostschweizer KMU unter dem Titel «Innovation» über sich nachgedacht und die ganze Produk-

tion in die Schweiz zurückgeholt. Auch in der globalisierten Welt geht es vor allem um Investitionsfreudigkeit und Umsetzungsvermögen und weniger um die Verlagerung von Arbeitsplätzen.

Es werden doch ganze Software-abteilungen nach Indien verschoben...

...Darüber berichten die Medien und es geht um Dutzende und in einzelnen Fällen um Hunderte von Arbeitsplätzen.

«Auch in der globalisierten Welt geht es vor allem um Investitionsfreudigkeit.»

Demgegenüber stehen KMU, die IT-Arbeitsplätze schaffen. So wird zum Beispiel die Entwicklungsabteilung eines KMU im Audiobereich von einem Deutschen geleitet und in seinem Team finden sich neben Schweizern und Deutschen auch zwei Russen und ein Engländer. Kein Einzelfall. Auch hier ist genauer hinzuschauen. Wissen ist zum bedeutendsten Produktionsfaktor der unternehmerischen Wertschöpfung geworden; nach Peter Drucker der einzig verbleibende Wettbewerbsvorteil der entwickelten Länder. Der intelligente Umgang mit Daten und Informationen ist in der Praxis oft unterentwickelt bis kaum existent. Diesen Widerspruch gilt es aufzulösen. Wissensmanagement ist überhaupt erst aufzubauen. Ein Tummelplatz für Leute mit Köpfchen – für viele Jahre und vor Ort.

Was geschieht, wenn ausländische Investoren Schweizer Firmen zusammenkaufen?

Es wird immer habgierige Menschen geben! Franz Müntefering nennt sie Heuschrecken. Doch Investor ist nicht gleich Investor: Sulzer hat seit 1980 über 30 seiner Geschäftsteile ins Ausland verkauft. Nun stand mit Burckhardt Compression, einem weltweit führenden Hersteller von Kolben-Kompressoren, der nächste an. Ein Mitglied der Sulzer Konzernleitung wollte einem Verkauf ins Ausland zuvorkommen und übernahm 2002, zusammen mit einigen

Mitstreitern, Burckhardt Compression. Vier Jahre später erfolgte der Börsengang und 150 Jahre schweizerischer Industriegeschichte werden weiter geschrieben. Übrigens, Besucher führt der Firmenchef mit sichtlichem Stolz durch die Produktion in Oberwinterthur.

Erfolgreiche Unternehmen und Führungskräfte diesen Zuschnitts sind die besten Garanten für ein starkes Wirtschaftsland Schweiz.

Worauf kommt es fortan in der Führung an?

Schweizer Unternehmen sind verlässlich, innovativ und bieten weltmarktfähige Produkte an. Schlüsselfaktoren, um in der globalisierten Wirtschaft vorne mitzuspielen, sind unternehmerisches Denken und Handeln, Lernfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. →

Unternehmerisches Denken und Handeln heisst, die unternehmerische Grundidee zu begreifen und sein Denken und Handeln danach auszurichten. Es findet überall im Unternehmen statt.

Nun, Lernfähigkeit ist die grösste Knacknuss. Lernen bedeutet zunächst Verlernen, was mit Loslassen und Schmerz verbunden ist. Gerade sehr intelligente Menschen bleiben oft mangels Lernfähigkeit Spezialisten, nennen sich jedoch Unternehmer und führen «aus Überzeugung» eine «Boutique». Ein Vollblutunternehmer im Sicherheitsbereich hielt es anders. Er gestand sich ein, trotz Perlen von Vorzeigeprojekten, nicht weiterzukommen. Dieser Starverkäufer nahm Hilfe an und «lernte», sich für die Entwicklung des Gesamtunternehmens einzusetzen. Er begab sich damit auf neues Terrain, was die Belegschaft erst argwöhnisch dann sehr interessiert aufnahm. Es folgte ein unternehmerischer Entwicklungsschub mit Umsatzverdoppelung.

Wie sieht es aus mit Kooperationen?

Kooperationsbereitschaft geht mit einer neuen Denkart einher. Ein «Der kann es besser als ich» der Unternehmerin bezog sich meist auf Mitarbeiter. In der globalisierten Wirtschaft bezieht sich das «der» auf immer mehr Menschen im Unternehmen selbst und in dessen Umfeld. Stichworte sind verschiedenartigste Formen von Kooperationen und Netzwerken. Solche «Externe» können sich als wahre Freunde eines Unternehmens erweisen. In dieser Welt der Kooperationen wird sich die Kommunikations- und Personalarbeit der Unternehmen noch gewaltig zu verändern haben.

Globalisierung ist also primär eine Chance – auch für KMU in der Schweiz...

...Ja, doch vorerst: Ständiges Fördern und Fordern sorgt am besten für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Unternehmensangehörigen. Dies erst ermöglicht organisatorische Weiterentwicklungen wie flache Strukturen und selbständige Organisationseinheiten. Nicht umgekehrt.

Zu Ihrer Frage: Globalisierung ist wie jede Herausforderung auch Chance.

Leben heisst lernen. Dazu gehören auch Unsicherheit und Angst. Behändigkeit wie

«Globalisierung bedeutet zunächst Veränderung und Anpassung.»

übertriebene Eile sind dabei die falschen Ratgeber. Mut zur Auseinandersetzung mit sich selbst wohl der richtige. |

Der Autor

Robert Schiller (Dr. phil.) studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er war in verschiedenen leitenden Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis) in Frankreich, Holland, Indonesien, Norwegen und der Schweiz tätig. Seit 1990 berät er Firmen im Aufbau oder in Veränderungsphasen im In- und Ausland. Er ist u.a. Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich. Kontakt: Tel. 044 914 74 84, info@schillerconsulting.ch.

Das Buch



Robert Schiller

Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft

orell füssli
MANAGEMENT

«Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft» heisst das jüngste Buch von Robert Schiller, soeben im Orell Füssli Verlag Zürich (ISBN 978-3-280-05232-7) erschienen (Sfr. 49.-). Inhalt: Ist in der anbrechenden Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wirklich alles anders? Was erwartet uns? Gelten neue Marktgesetze? Wie sind Unternehmen heute zu führen? Sicher ist: Wandel bleibt die zentrale Herausforderung – und die Kunst der Strategieumsetzung wird immer wichtiger. Das Buch ist eine hervorragende Orientierungshilfe zur Konzeptentwicklung in Unternehmen (auch in KMU!) der Wissensgesellschaft. Geeignet für Führungskräfte und Leader von morgen.