



Globalisierung

Verheißungen haben das so an sich – ihre Schattenseiten, ja Abgründe zeigen sich erst später. Das Erfolgskonzept der Zukunft sei die Expansion über Ländergrenzen hinweg und bis in ferne Kontinente, verkünden die Herolde der neuen Weltwirtschaft. Viele Unternehmen folgen dem Lockruf und hoffen mit einem stärker internationalisierten Geschäft auf schöne Gewinne. Erst nach einer Weile geht manchen Topmanagern ein Licht auf: Die Vision von ihrem Unternehmen als einem Global Player war nur eine Seifenblase, und die platzt eben.

In Hemingways Roman „Fiesta“ wird Mike Campbell gefragt, auf welche Weise er eigentlich Bankrott gemacht habe. Die Antwort: „Auf zwei Arten. Allmählich und dann plötzlich.“ Nichts anders erleben es Pleite-Unternehmen. Über einige Zeit wird die Situation kaum merklich schlechter. Irgendwann jedoch beschleunigt sich der Lauf der Dinge, und auf einen Schlag münden Zahlungsschwierigkeiten in Zahlungsunfähigkeit. Findet sich dann – in letzter Minute – kein Kreditgeber mehr, wird ein Konkursgericht das Übrige regeln müssen.

Der Lincoln Electric Company in Cleveland, Ohio, wäre das fast passiert. Der mittelständische Hersteller von Lichtbogen-Schweißgeräten hatte jahrelang kräftig expandiert und Produktionsstätten in Europa, Lateinamerika und Japan gegründet oder erworben. Als sich dort die Verluste häuften, geriet das Unternehmen in eine bedrohliche Schieflage. Wie der damalige Lincoln-Chef höchst instruktiv berichtet, hatte er den unheilvollen Globalisierungskurs zunächst mitgetragen. Doch als das Unternehmen in den Abgrund zu stürzen drohte, lernte er umzudenken. Die Rettung glückte, wenn auch um einen hohen Preis: Auslandsbetriebe mussten aufgegeben werden, viele Millionen Dollar waren verloren (siehe Hastings, Seite 59 ff.).

Die Lehren aus dem Fall? Globalisierung kann aus manchem Grunde scheitern: Naivität, Selbstgefälligkeit, Mangel an internationaler Erfahrung, Finanzkraft, Führungskapazität oder interkulturellem Verständnis. Die Expansion ins Ausland erfordert Kraftakte. Dafür darf es wagemutigen Unternehmen weder an Potenz noch Know-how fehlen. *Horst Georg Koblitz*

PS: Eine Neuerung wird Ihnen vielleicht auffallen: Wir wenden ab diesem Heft die neue Rechtschreibung an.