

Grußwort

Mit der Verwirklichung des einheitlichen Binnenmarktes hat eine neue Ära begonnen. Aus zwölf verschiedenen nationalen Märkten ist ein einheitlicher Markt entstanden, auf dem Waren, Dienstleistungen und Kapital frei verkehren können. Es wäre jedoch völlig falsch anzunehmen, daß die Europäische Union ein Einheitsmarkt ist, im Gegenteil. Die Vielfalt der europäischen Sprachen sowie der unterschiedlichen Kulturen und Traditionen bleibt weiterhin gewahrt. Diese Vielfalt ist die größte Stärke der Europäer. Ohne sie wäre Europa kulturell und wirtschaftlich ärmer, denn wirtschaftlicher Erfolg ist ganz eng mit der Fähigkeit verbunden, die Vorteile unterschiedlicher Kulturen zu bündeln und zu verstärken.

Der einheitliche Binnenmarkt wird zunehmend zum relevanten Markt für die Wirtschaft. Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, seine Anstrengungen allein auf den heimischen Markt zu konzentrieren. Für die großen Firmen, die bereits erfolgreich in Europa oder gar weltweit operieren, ist dies eine Selbstverständlichkeit. Aber auch die kleinen und mittleren Unternehmen erkennen mehr und mehr, daß es keine angestammten regionalen und nationalen Märkte mehr gibt.

Die Frage stellt sich, wie die Verantwortlichen mit dem steigenden Wettbewerbsdruck umgehen. Der berühmte „Blick über den Tellerand“, um das fachliche Können zu komplettieren, reicht bei weitem nicht mehr aus. Heute sind vielmehr grundlegende Kenntnisse der Wirtschafts- und Rechtssysteme unserer Wirtschaftspartner erforderlich, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Die wirtschaftliche Verflechtung der Weltwirtschaften hat heute einen solchen hohen Grad erreicht, daß sich das internationale Management in der Weltwirtschaft an jedem Ort der Welt zu Hause fühlen muß.

Der Trend zu mehr Spezialisierung und Professionalisierung verläuft in einem atemberaubenden Tempo überall in der Welt. Jede ökonomische Tätigkeit steht auf dem marktwirtschaftlichen Prüfstand. Die

neuen Informations- und Kommunikationsmittel ermöglichen es, immer mehr Informationen in Wort, Bild und Ton immer schneller und präziser rund um den Globus auszutauschen. Dabei werden auch zunehmend anspruchsvollere Dienstleistungen erfaßt, die an jedem Ort der Welt für jeden Ort der Welt erbracht werden können. Das führt zur weiteren Auslagerung und Verlagerung unternehmerischer Aktivitäten, um die eigene Produktivität weiter zu steigern. Diejenigen, die diesen Weg zur Informationsgesellschaft als erste zurücklegen, werden im weltweiten Wettbewerb vorne liegen. Die USA und Japan haben diese Entwicklung frühzeitig erkannt und unternommen alles, um an der Spitze zu stehen. Wir Europäer müssen jetzt das Heft des Handelns in die Hand nehmen, um nicht zum großen Verlierer zu werden.

Abschottung wäre in dieser Situation das schlechteste aller Rezepte. Wir müssen offen sein für diese neuen Entwicklungen. Das setzt Denken in anderen Kategorien voraus, die weit über Europa hinaus reichen. Europa bleibt aber dafür das geeignete Übungsfeld. Um international zu denken, müssen wir zunächst einmal europäisch zusammenarbeiten. Dazu gehört vor allem, daß die Entscheidungsträger in der Wirtschaft ihre ausländischen Geschäftspartner oder Kollegen, mit denen sie im selben Unternehmen zusammenarbeiten, auch richtig verstehen. Sie müssen fähig sein, in der gleichen Sprache zu kommunizieren, ohne daß Mißverständnisse entstehen. Jeder Manager sollte mindestens eine oder gar besser noch zwei Fremdsprachen so exzellent wie die eigene Muttersprache beherrschen. Dies ist eine der vielfältigen Voraussetzungen, damit sich ihm andere Kulturen, Sitten und Gebräuche erschließen. Ohne gegenseitiges Verständnis läßt sich das notwendige Vertrauen nicht schaffen, das für eine effiziente unternehmerische Zusammenarbeit unerläßlich ist. Dieses Verständnis läßt sich nicht aus Büchern lernen, sondern nur aus eigenem Erleben erfahren. Aber Bücher geben uns oft den entscheidenden Anstoß, uns mit neuen Welten und Ansichten auseinanderzusetzen. Dem vorliegenden Werk wünsche ich daher guten Erfolg.

*Dr. Martin Bangemann
Mitglied der Europäischen Kommission*

Vorwort

Die Wettbewerbsvorteile, die für europäische Unternehmen erreichbar und nicht leicht nachahmbar sind, haben heute zunehmend mit „weichen“ Faktoren zu tun. Technologievorteile sind selten oder käuflich, Kostenvorteile sind für die teuren Europäer meist Illusion, Größenvorteile sind nicht selten zu Nachteilen geworden.

Gestaltungsperspektiven beinhalten primär diejenigen Faktoren, die eine intelligentere und effektivere Nutzung des Humanpotentials im Unternehmen ermöglichen, beispielsweise schnelles organisatorisches Lernen, effektive Teamarbeit und das Arbeiten in Netzwerken. Zu diesem Themenkomplex gehört ohne Zweifel auch der Wettbewerbsvorteil, der durch kulturelle Vielfalt entstehen kann.

Interkulturell, multikulturell, One-World-Manager, die Welt als globales Dorf – das sind Schlagworte, über die viel gesprochen wird.

Hinterfragt man deren Praxisbezug, klafft aber häufig zwischen hehren Idealvorstellungen und gelebter Wirklichkeit ein Abgrund. Ob und inwieweit solche Denkansätze zur Realität werden, hängt fast ausschließlich von der Kompetenz, der Lernfähigkeit und dem Gestaltungswillen der verantwortlichen Führungskräfte ab. Unstrittig aber ist, daß wir uns von inneren mentalen Blockaden, der geistig-kulturellen Provinzialität verabschieden müssen, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben. Gleichermaßen gewinnt die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen an Bedeutung. Bezeichnend ist die Selbstkritik des General-Electric-Managers Jack Welch, der als besonders erfolgreicher Veränderer gilt:

„My biggest mistake by far was not moving faster. Everything should have been done in half the time. I was too cautious and too timid. I wanted too many constituencies on board.“