

Globalisierung verstehen heisst Märkte beherrschen

Wie man durch Analyse der Geschäfts- und Industrielogik ein normatives Modell der Globalisierungsformen erhält. — VON BRUNO G. RÜTTIMANN

In Kürze Je nach Marktstruktur und Produkteigenschaft ergeben sich unterschiedliche Geschäftstypen und verschiedene Globalisierungsformen. Wer diesen Zusammenhang versteht, dem fällt es einfacher, strategisch-optimierte Entscheidungen zu treffen. Der Autor definiert sieben ökonomische Globalisierungstypen. Wer diese kennt, kann im Kampf um Marktanteile effektivere Strategien umsetzen.



BRUNO G. RÜTTIMANN, Dr. Ing. MBA, ist Vortragsredner an internationalen Kongressen sowie Autor von zahlreichen Fachbeiträgen über Strategie, Management und Globalisierung. Zudem ist er verantwortlich für die Einführung von Lean und Six Sigma bei Alcan Engineered Products.
bruno.ruettimann@web.de

Globalisierung ist nicht gleich Globalisierung: Populistische Bücher zählen über dieses Phänomen viele Beispiele auf, sind aber selten normativ. Was fehlt, ist die praktische Anwendbarkeit, um aus theoretisch-ökonomischen Modellen unmittelbaren Nutzen zu ziehen. Denn auch letztere, wie zum Beispiel die Aussenhandelsmodelle der komparativen Kostenvorteile von Ricardo oder die Faktorausstattung nach Heckscher-Ohlin, spiegeln kaum mehr die Realität.

Unter Globalisierung ist in diesem Artikel die wirtschaftliche Dimension dieses Phänomens gemeint, d.h. das grenzübergreifende systemische Agieren von Marktoperatoren und deren Transaktionslogik. Um die differenzierten Aspekte der Globalisierung zu erkennen, muss man zuerst das Wettbewerbssystem verstehen. Das Wettbewerbssystem und damit die induzierte Globalisierungsform wird weitgehend bestimmt durch

- ▶ das Transaktionsobjekt (Produkt, Service),
- ▶ die Angebots- und Nachfragestruktur (mit Transaktionsschema),
- ▶ die operationale Konfiguration (Anzahl Produktionswerke, Verteilzentren).

Das Produkt ist charakterisiert durch Attribute wie Grösse, Gewicht, Wert, Komplexität oder Verderblichkeit, welche die Transportierbarkeit bestimmen. Das Transaktionsschema beschreibt,

wie das Angebot und die Nachfrage interagieren und beeinflusst damit die operationale Konfiguration, d.h. die Lokalisierung und den Aktionsradius des Geschäfts. Allgemein gilt, dass die Produktcharakteristik die Marktstruktur bestimmt, welche den Businessstyp klassifiziert sowie die dazugehörige operationale Konstellation; all diese Treiber beeinflussen die Globalisierungsform.

Geschäftstypen beeinflussen die Globalisierungsform

Werden die zwei Hauptachsen, die Marktstruktur (polypolistisch oder oligopolistisch) sowie die Produktcharakteristik (differenziert oder nicht-differenziert) in eine Matrix gebracht (vgl. Abb. 1 auf Seite 44), zeigen sich die vier Geschäftstypen:

- ▶ Commodities
- ▶ Spezialitäten
- ▶ Standards
- ▶ Convenience

Der «Commodity Businessstyp» (Aluminium, Rohöl, Weizen) beinhaltet alle Güter, welche an effizienten Marktplätzen (Commodity Exchanges) zu Weltmarktpreisen gehandelt werden und weist eher eine oligopolistische Angebotsform auf. Der «Spezialitäten Businessstyp» (Flugzeuge, Automobil, Computer) umfasst alle Investitions- und Gebrauchsgüter mit einem Markenbezug; diese formen einen unvollkom-



Ist Mais im Überfluss vorhanden, sinkt sein Preis. Er gehört zu den globalen Produkten, die an effizienten Marktplätzen gehandelt werden und deren Preisentwicklungen sich unmittelbar und weltweit auswirken.

Bild: Karin Egloff

menen Wettbewerb. Der «Standard Businessstyp» (Zement, Aluminium Halbfabrikate) vereinigt die intermediären austauschbaren Güter mit einer eher fragmentierten Angebotsstruktur. Der «Convenience Businessstyp» umfasst Produkte des täglichen Gebrauchs, die in Supermärkten angeboten werden. Diese bilden einen sehr fragmentierten Markt, um den Endkunden optimal zu erreichen; seitens der Angebotsseite formen sie einen unvollkommenen Wettbewerb. Die Zuweisung der Produkte zu den Geschäftstypen ist nicht immer eindeutig. Unternehmer müssen sich überlegen, auf welcher Wertschöpfungsstufe sie sich bewegen

(z.B. Produktion oder Vertrieb von Automobilen).

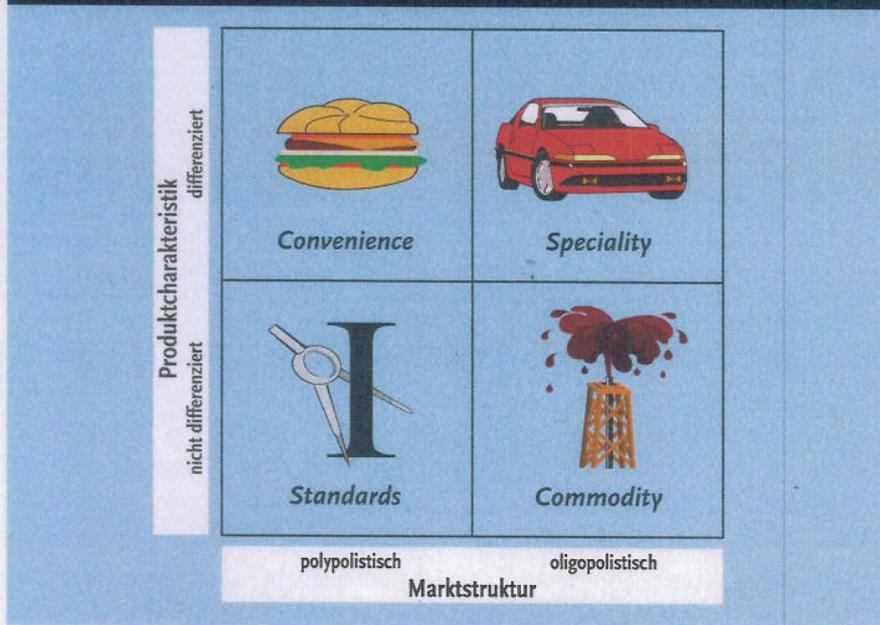
Nun stellt sich die Frage, wie die Geschäftstypen die Globalisierung beeinflussen oder nach welchen Mustern sie sich globalisieren (vgl. Abb. 2 auf Seite 45). Die operative Konfiguration stellt einen entscheidenden Faktor für den Globalisierungstyp dar. Es gibt zwei Hauptformen:

- ▶ **Typ 1:** materiell-physische Globalisierung für die Commodities und Spezialitäten
- ▶ **Typ 2:** immateriell-finanzielle Globalisierung für die Standards und Convenience

Typ-1-Produkte könnten aufgrund ihrer Eigenschaften an einem Ort hergestellt und weltweit exportiert werden; hier findet ein internationaler Handel mit materiellem Warentransport statt. Typ-2-Produkte werden eher lokal für den lokalen Markt hergestellt, mit einem regional beschränkten Warenaustausch; um in diesen Märkten zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen, müssen international tätige Unternehmen durch ausländische Direktinvestitionen ein Netzwerk an Produktionsstätten aufbauen.

Aufgrund der unterschiedlichen Natur der Typ-1-Produkte müssen diese in Typ 1a «Globalisierung der Commo-

Abb. 1: Die Business-Matrix



Quelle: Rüttimann (2007)

Der Businessstyp und die davon abgeleitete operative Konfiguration wird weitgehend durch Produktcharakteristik und Marktstruktur bestimmt.

dity» und Typ 1b «Globalisierung der Specialties» unterteilt werden. Wegen ihrer Börsennotierung sind Commodities echte globale Produkte, deren Preiseffekte sich unmittelbar und weltweit auswirken. Der Spezialitätentyp 1b dagegen kann durch die Natur des Produktes einen differenzierten Preis erheben.

Für die Typ-2-Produkte ist diese Unterscheidung nicht einfach gegeben; in Märkten mit einem limitierten Gütertausch entwickelt sich gemäss Chamberlin und Robinson ein regionales Monopol mit unvollkommenem Wettbewerb. Diese durch ausländische Direktinvestitionen in fragmentierten Märkten gekennzeichnete finanzielle Globalisierung, «Globalisierung des Kapitals» kann als Typ 2a bezeichnet werden. Zusätzlich wird ein rein finanzieller Globalisierungstyp 2b eingeführt: die «Globalisierung der Finanzwelt». Dieser Globalisierungstyp liegt ausserhalb der Geschäfts-Matrix, beeinflusst aber indirekt durch die Finanztransaktionen die Wirtschaftswelt und deren Güternachfrage. Die Globalisierungstypen 1a, 1b, 2a und 2b bilden die natür-

lichen Globalisierungstypen; sie existieren aufgrund der intrinsischen Natur der Geschäfte und Produktcharakteristik und haben strukturell Bestand.

Preisunterschiede wirken auf die Globalisierungsform ein

Gibt es Treiber, die diese anscheinend stabile Struktur stören könnten? Ja – wenn der absolute Preisunterschied (nach Adam Smith) für das gleiche Produkt in unterschiedlichen wirtschaftlichen Regionen einen gewissen Schwellenwert übersteigt, sind auch Exporte von Typ-2a-Produkten aus Tiefpreisländern wie China möglich. Diese materielle Globalisierung soll an dieser Stelle Typ 1c «opportunistische oder Low-Cost-Globalisierung» genannt werden. Existieren Kostenunterschiede in den Löhnen, so kann zusätzlich von einer Typ-3-Globalisierung oder «Globalisierung des Faktors Mensch» gesprochen werden. Typ 3a oder «Globalisierung der Migration» beinhaltet die Mobilität von Fach- und Arbeitskräften aufgrund von Salärunterschieden oder Arbeitsop-

portunitäten. Typ 3b oder «Globalisierung der Dienstleistung» wird durch die Telekommunikationsmöglichkeiten ermöglicht und verursacht eine Arbeitsverlagerung. Die Globalisierungstypen 1c, 3a und 3b bilden die transitorischen Globalisierungsformen; diese bleiben so lange erhalten, wie der Opportunitätsfaktor der Kostenunterschiede bestehen bleibt. Sie haben deshalb auch strukturellen Charakter. Die transitorischen Globalisierungstypen sind auch diejenigen, welche die Arbeitslosigkeit in Hochlohnländern verursachen; die natürlichen Globalisierungstypen haben keinen unmittelbaren Einfluss darauf, weil sie keine Arbeit verlagern.

Diesen verschiedenen Globalisierungstypen liegen unterschiedliche ökonomische Gesetze zugrunde (vgl. Abb. 3 auf Seite 46). Typ 1a oder «Globalisierung der Rohstoffe» ist gekennzeichnet durch globale Preisbildung in effizienten dedizierten Börsenmärkten und weist unidirektionale Produktflüsse auf, vom Ursprungsland zu den Transformationszentren der Industrieländer. Vereinfacht dargestellt wird der Handel eines Rohstoffes vom Ursprungsland zu den Zielländern bestimmt durch die Nachfrage im Bestimmungsland und dem Endmarkt der Anwendung. Dazu kommt der Preis der Ressource und die relativen Substitutionspreise sowie die Produktionskosten im Ursprungsland und andere Variablen.

Typ 1b oder die «Globalisierung der Spezialitäten» weist bidirektionale Produktflüsse auf. Ähnliche aber differenzierte Produkte werden von Wettbewerbern in verschiedenen Ländern hergestellt. Die Präferenz für ein oder das andere Produkt basiert auf der Kosten-Nutzen-Betrachtung des Kunden, was in den Wettbewerbsfaktor für differenzierte Produkte eines Herstellers übersetzt werden kann. Die Handelsflüsse basieren auf relativem Marktwachstum

Die Globalisierung der Migration existierte bereits vor 200 Jahren, hat aber nun stark zugenommen.

und der Marktgröße der Handelspartner sowie Produkt-Preis-spezifischen Quotienten, die sich in Produktvorteile übersetzen lassen.

Typ 1c oder die «opportunistische Kostenglobalisierung» basiert auf dem Preisunterschied zwischen zwei Volkswirtschaften eines gleichen Produktes mit geringer Differenzierung. Die Typ-1c-Globalisierung ist ein Paradebeispiel, um zu zeigen, dass Aussenhandel auch auf absoluten Kostenvorteilen beruht.

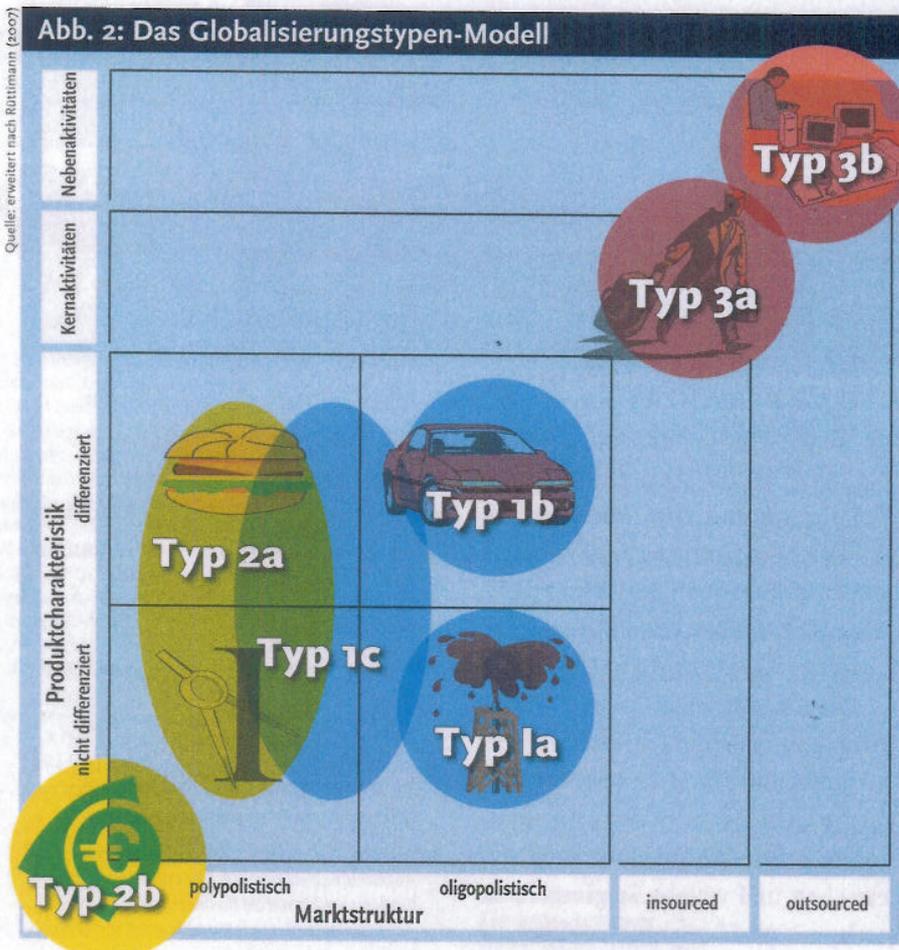
Genau diese lösen ein weltweites Sourcing der Einkaufsabteilungen aus. Die Treiber, die den Handelsfluss vom Tiefpreisland zum Hochpreisland bestimmen, sind der Kostenunterschied, die Nachfrage im Hochpreisland und die Auslastungskapazität im Tiefpreisland sowie eine Variable, welche die logistischen Aspekte zusammenfasst.

Typ 2a oder die «Globalisierung des Kapitals» hängt von der «intrinsischen Marktfragmentierung» ab. Diese wird

durch die Logistikkosten und den Wert des Produktes bestimmt, im weitesten Sinne der Charakteristik des Produktes und der Nachfragedichte. Der Marktanteil in einem polypolistischen Markt ist ziemlich irrelevant, da Skalenökonomien durch die Fragmentierung meistens nicht ausgespielt werden können. Profitwachstum ist folglich über ein Addieren von Marktanteilen durch ausländische Direktinvestitionen in neuen Absatzmärkten notwendig; dabei liegt die Synergie im übertragbaren Know-how auf die Produktionsstätten und wie man das Geschäft innerhalb eines Netzwerks von international tätigen Unternehmen betreibt. Die Typ-2a-Globalisierung ist ein Indiz für die notwendige polypolistische Angebotsstruktur, um die Fragmentierung der nächsten Verarbeitungsstufe in Wertschöpfungsketten (Standards) oder der Endnachfrage (Convenience) zu befriedigen.

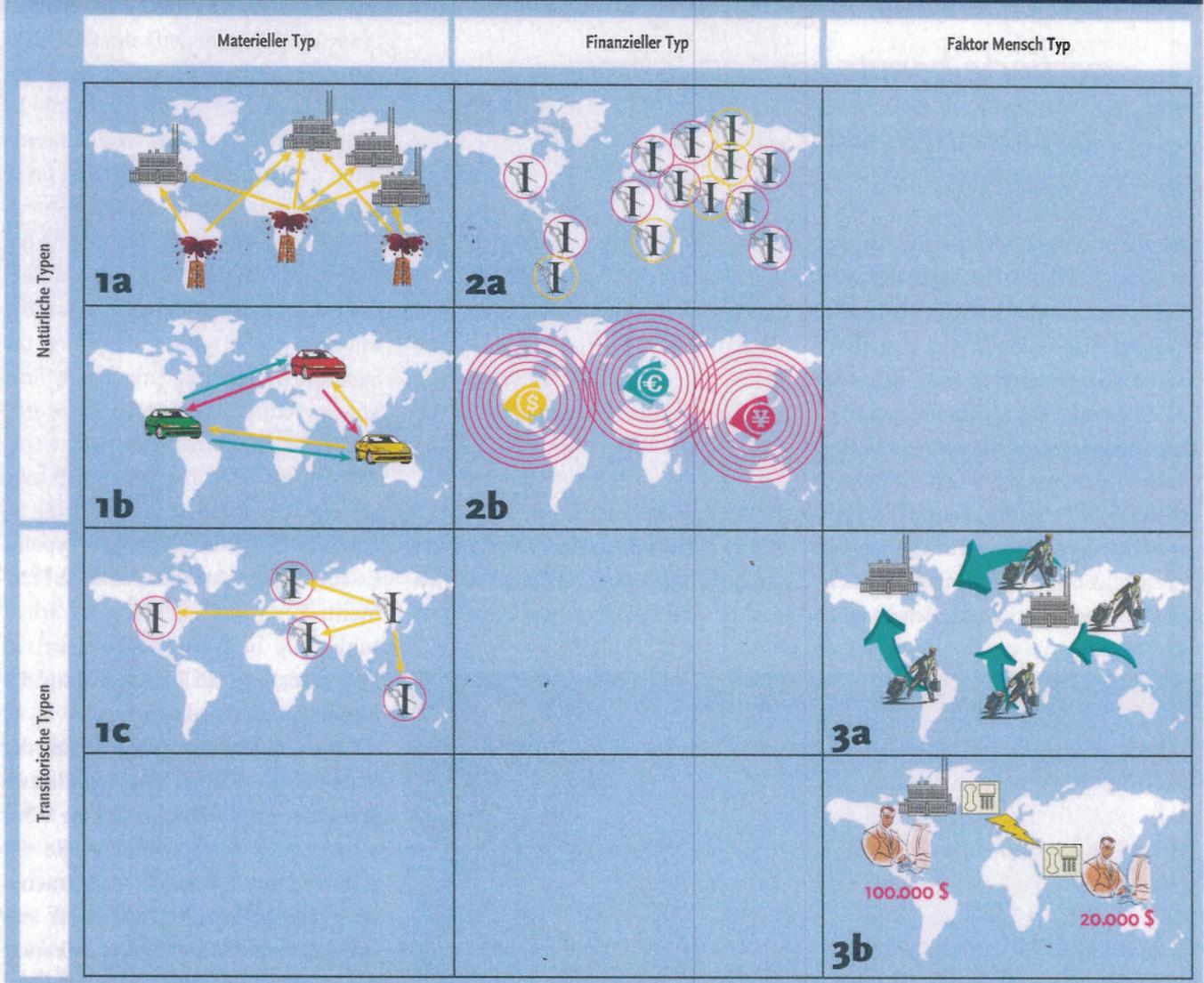
Typ 2b oder die «Globalisierung der Finanzwelt» wird an dieser Stelle aufgrund der Auswirkungen auf die Wirtschaft aufgeführt, obwohl die Finanzwelt durch spekulative Elemente auch eine isolierte Eigendynamik aufweist. Durch die Telekommunikation stehen die Finanzmärkte miteinander in enger Verbindung. Die Höhe und zeitliche Verzögerung der Auswirkungen auf die Realwirtschaft (Abschwung der Konjunktur) hängt dabei von der Wertschöpfungsstufe des Produktes ab; die Endnachfrage (Convenience goods) wird dabei weniger betroffen sein als die Commodity-Märkte, die am Anfang der Produktions-Pipeline stehen.

Typ 3a oder die «Globalisierung der Migration» ist ein Phänomen, das bereits vor 200 Jahren existierte, im vergangenen Jahrzehnt aber stark zugenommen hat. Die Gründe, welche die Menschen dazu bewegen, ihre Heimat zu verlassen sind hauptsächlich: im Heimatland besteht ein Überangebot an Arbeitskräften und die Verdienstauss-



Das Spektrum der ökonomischen Globalisierungstypen umfasst vier Businessglobalisierungen (1a, 1b, 1c, 2a) sowie drei mit dem Business in Wechselwirkung stehende Globalisierungen (2b, 3a, 3b).

Abb. 3: Die Natur der Globalisierungstypen



Die ökonomischen Globalisierungsformen lassen sich sowohl nach der Art (materiell, finanziell, Faktor Mensch) als auch nach der zeitlichen Dimension (natürlich, transitorisch) einteilen und weisen spezifische Muster und Regeln auf.

sichten im Ausland sind besser. Die Migration umfasst dabei sowohl «blue» als auch «white collar worker». Die Formen reichen von saisonalen über längerfristige Zeithorizonte bis zur endgültigen Auswanderung.

Typ 3b oder die «Globalisierung der Dienstleistung» vergleicht die Kosten von Dienstleistungen in unterschiedlichen Volkswirtschaften und wurde erst durch die heutigen Möglichkeiten der Telekommunikation möglich. Dabei müssen die Fähigkeiten der «white collar»-Angestellten im Tiefpreisland gleich sein wie die im Hochpreisland.

Die Entscheidung, eine Dienstleistung ins Ausland zu verlagern, hängt auch von den einmaligen Transferkosten ab. Globalisierung hat also bei genauerer Betrachtung verschiedene ökonomische Ausprägungen. Eine strukturierte Analyse der differenzierten Marktmechanismen lässt erkennen, welche primären Globalisierungsformen in einem Geschäftszweig vorherrschen und welche Spielregeln zu beachten sind. Die Erkenntnis über die zugrunde liegende Industrielogik und die daraus resultierende Globalisierungsform erlaubt, die Konsequenzen

zu erkennen und damit im Kampf um Marktanteile effektivere Strategien umzusetzen. ■

Literatur

- Rüttimann B. (2007): *Modeling Economic Globalization – A Post-Neoclassic View on Foreign Trade and Competition*, MV-Wissenschaft, Münster.
- Rüttimann B. (2008): *Which Globalisation for the Aluminium Industry – A Normative Analysis Exploring Alternative Business Models – Part 1*, ALUMINIUM International Journal 1/2, Giesel Verlag, Isernhagen, S.16-22.
- Rüttimann B. (2009): *Modelling Economic Globalization – The Basic Globalization Types*, Global Studies Association, Royal Holloway University London.