

# Der globalisierte Konzern Weiterhin ein Erfolgsmodell?

**B**rexit, US-Protektionismus, nationalistische Tendenzen: Die jüngsten Ereignisse verändern die politische Ordnung. Ebenso beschleunigen sie der globalen Wirtschaft einen Umbruch, der das Erfolgsmodell globalisierter Konzerne infrage stellt. Für die Schweizer Wirtschaft wichtige Grosskonzerne wie ABB, Roche, Swatch oder Nestlé fanden über Jahre hinweg nahezu ideale Bedingungen vor, um Wachstum und Umsatz international zu steigern. Wie viele andere Unternehmen aus der Schweiz haben sie sich aufgrund der überschaubaren Grösse des Binnenmarktes bereits sehr früh internationalisiert und die Vorteile global ausgerichteter Geschäftsmodelle genutzt. Regionen- und länderübergreifende Logistikketten, zentralisierte Fertigung in Niedriglohnländern, steueroptimierte Wertschöpfungsmodelle sowie geografisch flexibel eingesetztes Personal haben zu massiven Skaleneffekten und beeindruckenden Ergebnissen geführt: Seit 1990 steigerten die globalen Riesen aus der Schweiz ihre Marktkapitalisierung im Vergleich zu lokal ausgerichteten Unternehmen um mehr als das Sechsfache.

## Gegenwind durch Regulierung und Handelsbeschränkungen

Doch die zunehmende Einflussnahme der Politik auf die Wirtschaft zwingt Konzerne zum Umdenken. Die Welthandelsorganisation WTO registriert in den G20-Ländern eine wachsende Zahl an protektionistischen Massnahmen, darunter Exportbeschränkungen sowie neue Quoten und Zölle. Seit 2008 wurden knapp 1600 Handelsbeschränkungen neu eingeführt – nur 400 entfielen. Auch aus den traditionell liberalen Märkten weht den internationalen Riesen ein rauher Wind entgegen. US-Präsident Donald Trump etwa will Unternehmen dort besteuern, wo sie ihre Produkte verkaufen.



**Joris D'Inca**  
Schweiz-Chef  
Oliver Wyman

«Globale Konzerne werden Marketing, Fertigung und Entwicklung wieder in die Zielmärkte dezentralisieren müssen.»

Die Beschränkungen führen zu komplexeren Wertschöpfungsmodellen und Mehrkosten. Es wird schwieriger, Talente zu rekrutieren. Auch die Expansion innovativer Geschäftsmodelle scheitert oft an Regulierungen, die lokale Unternehmen vor Disruption schützen sollen. Das zeigen die Beispiele Uber und Airbnb. Globale Konzerne werden ihre Geschäftsmodelle und Organisationen fundamental verändern müssen, um Handelsbeschränkungen und lokale Regulierungen besser abbilden zu können und weiterhin erfolgreich in unterschiedlichen Märkten tätig zu sein.

## Von globaler Skalierung zu lokaler Multiplikation und Verankerung

Es gilt, mehr Wertschöpfung und Entscheidungshoheit in die Abnehmermärkte und die lokalen Organisationen zu verlagern. Globale Konzerne werden Marketing, Fertigung und Entwicklung wieder verstärkt in die Zielmärkte dezentralisieren müssen. Dies erscheint wie ein Rückschritt in vergangene Jahre. Allerdings stehen den Unternehmen neue Möglichkeiten offen, reduzierte Skaleneffekte auszugleichen. Mithilfe von Digitalisierung sowie Outsourcing können sie Standards und Know-how effizient multiplizieren und in verschiedenen Ländern einsetzen. Im globalen Konzern der Zukunft koordiniert eine schlanke, zentrale Organisation das multinationale Unternehmensportfolio. Globale Netzwerke sorgen für Innovation und Bündelung von Know-how. Zentralisiert wird dort, wo trotz Beschränkungen ein globales Geschäftsmodell sinnvoll ist, etwa bei digitalen Angeboten.

Doch das ist nicht genug. Um in den Kernmärkten erfolgreich zu sein, müssen Konzerne ihre Geschäftstätigkeit stärker in der lokalen Wirtschaft und Gesellschaft verankern. Dabei sollte das Engagement über politisches Lobbying hinausgehen. Nur Konzerne, die gesellschaftliche Trends in den Märkten mitgestalten, werden als lokale Unternehmen wahrgenommen.

MEHRWERT (18)

## Führen mit künstlicher Intelligenz

RICCARDA MECKLENBURG

**K**ürzlich besuchte ich einen Vortrag zum Thema künstliche Intelligenz, kurz KI genannt. Es wurden Szenarien vorgestellt, wie unsere Arbeitswelt in der Digitalisierung 4.0 aussehen könnte. Genannt wurden vier Kriterien, die einen Arbeitnehmer, eine Arbeitnehmerin davor schützen, durch KI ersetzt zu werden: Erstens kreative Fähigkeiten, zweitens pflegende Verantwortung, drittens Verhandlungsfähigkeiten und viertens grosser Raumbedarf. Diese Faktoren schützen also Mitarbeiter mittelfristig oder vielleicht auch langfristig, durch selbstlernende Algorithmen ersetzt zu werden.



Etlliche anwesende Chefs im Publikum nickten bestätigend. Selbstsicher, entscheidungsstark und zukunftsorientiert hörten sie den Referenten zu. Auch bei den Ausführungen über die sozialethi-

«Der Glaube, man sei unersetzlich, steht auf schwachen Beinen.»

schon Konsequenzen durch den Wegfall von Hunderttausenden Stellen wurde ernst genickt und schicksalsergeben mit den Schultern gezuckt. Aber der Ausblick auf kommende Renditen durch geringere Personalkosten beflügelte die Phantasie und betäubte das aufkommende schlechte Gewissen.

In den Pausengesprächen bekam man auf Nachfragen bei den anwesenden Führungskräften, wie man denn die persönliche Gefahr einer Substituierung beurteile, nur ein mildes Lächeln als Antwort auf die ach so naive Frage. Keiner reflektierte darüber, dass er selber nur selten wirklich kreativ in seiner Funktion ist, noch pflegende Verantwortung übernimmt oder tagtäglich sein Verhandlungsgeschick beweist, geschweige denn viel Platz braucht. Dabei waren eigentlich fast alle potenziell gefährdet, als bald ersetzt zu werden, wenn man das geschilderte Zukunftsszenario ernst nimmt.

Der Glaube, man sei als Chef unersetzlich, steht auf schwachen Beinen. Ein selbstlernender Algorithmus könnte durchaus schneller, nüchterner, objektiver, uneitler, ambitionloser, gendernneutraler und kostengünstiger Anweisungen erteilen, Resultate beurteilen und Feedbacks geben. Leadership by KI: effizient, emotionslos und erst noch ohne über-rissene Boni. Welch rosige Aussichten.

Riccarda Mecklenburg, Founder CrowdConsul.ch, Mitglied Verband Frauenunternehmen

# Arbeit Wir brauchen höhere Mindestlöhne

**D**ie Regierungen vieler westlicher Länder – darunter sicherlich die Vereinigten Staaten, Japan, Deutschland, vielleicht Grossbritannien und bald auch ein Grossteil der restlichen Euro-Zone – sollten sich aktiv an Lohnverhandlungen beteiligen, besonders für die Geringverdiener.

Japan kämpft seit 15 Jahren mit schwachem Wachstum, stagnierender Haushaltsnachfrage (besonders unter ärmeren Familien), steigender Ungleichheit und Armut. Ähnlich geht es inzwischen den USA. Dies trug entscheidend dazu bei, dass Donald Trump zum Präsidenten gewählt wurde.

Ohne erhebliche Erhöhungen – insbesondere der vorgeschriebenen Mindestlöhne – wird in den meisten westlichen Volkswirtschaften der Populismus weiter an Auftrieb gewinnen und das Wachstum am Boden bleiben. Und auch die Ungleichheit wird weiter wachsen – nicht nur bei Einkommen und Wohlstand, sondern auch beim politischen Mitspracherecht. Und die Versuchung, kurzfristige Lösungen wie die Schliessung von Grenzen und die Einführung protektionistischer Massnahmen zu verfolgen, wird immer grösser.

Auf meinen Vorschlag, die Regierungen sollten eingreifen, damit gering qualifizierte Arbeit besser bezahlt wird, werden manche tief durchatmen und einstimmig verkünden, ich müsse verrückt sein. Ob ich denn nicht wisse, dass höhere Mindestlöhne zu Arbeitslosigkeit führen können? Ob ich nicht gehört hätte, dass der «Aufstieg der Roboter» Arbeitsplätze vernichtet?



«Stagnierende Löhne halten Firmen vom Investieren ab.»

**Bill Emmott** The Wake up Foundation, früherer  
Chefredaktor des «Economist»

Die Antwort auf die Fragen ist: Doch! Aber Massnahmen müssen an die Rahmenbedingungen angepasst werden und sie müssen die unterschiedlichen Interessen verschiedener Gruppen widerspiegeln. Und die momentanen Bedingungen ebenso wie die Bedürfnisse der «Zurückgelassenen» deuten darauf hin, dass das Undenkbare denkbar geworden ist.

## Das Undenkbare ist in der westlichen Welt denkbar geworden

Der Hauptgrund, warum Regierungen zögern, Löhne festzulegen, ist die Erinnerung an die gescheiterten Lohnkontrollen während der Zeit hoher Inflation in den 1970er Jahren. Aber auch das Lobbying der Firmen, die argumentieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit hänge von billigen Arbeitskräften ab, spielt eine Rolle. Und auch die Regierungen haben Interesse an tiefen Löhnen, da der öffentliche Sektor viele Mindestlöhner beschäftigt.

Trotzdem ist es an der Zeit, einen mutigen Schritt zu wagen. Denn die Risiken eines höheren Mindestlohnes sind wahrscheinlich nicht so hoch wie angenommen – zumindest nicht im Moment. Sicherlich gibt es Zeiten, in denen Lohn- und Gehaltserhöhungen die Beschäftigungslage gefährden können. Aber die heutige Zeit gehört nicht dazu: In den Ländern wie den USA, Japan, Deutschland und Grossbritannien herrscht beinahe Vollbeschäftigung.

Was in diesen Ländern wirklich gefährlich werden könnte, ist nicht die steigende Arbeitslosigkeit, sondern stagnierende Löhne, da so die Haushaltsnachfrage am Boden bleibt und die Unternehmen vom Investieren abgehalten werden. In den USA haben die niedrigen Mindestlöhne dazu geführt, dass Millionen arbeitsfähiger Menschen sich gar nicht erst die Mühe machen, eine Beschäftigung zu suchen. Dies trägt sicherlich zu einer geringeren offiziellen Arbeitslosenquote bei, hilft aber der Wirtschaft nicht.

## DIALOG



**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«Valora-Chef: Datenauswertung nicht abwürgen»  
Ja, natürlich sind diesem Herrn seine Profite wichtiger als Datenschutz. Allerdings müsste in der Schweiz dringend eine Diskussion darüber geführt werden, «wie viel Verlust von Privatsphäre wir uns zumuten wollen». Ohne Datenschutz keine Demokratie. Und die finden wir ja irgendwie auch noch wichtig, oder?  
Hans Müller

**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«Nordkorea lässt Weltwirtschaft zittern»  
Wenn die Chinesen und Amerikaner jetzt eine Vereinbarung treffen und die Chinesen für einen guten Deal kurz wegschauen, wäre das Regime in Nordkorea übermorgen Geschichte. Die sogenannte Militärmaschinerie Nordkoreas kann ohne externe Hilfe nicht in Gang gebracht werden. Die Chinesen haben denen gerade genug Öl und Sprit zukommen lassen für die Paraden durch Pjöngjang und ein paar Manöver.  
B. Kerzenmacher



**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«lfo-Chef im «Handelszeitung»-Interview»  
#Macron weiss, was machbar ist – Interview in der #Handelszeitung (Schweiz).  
Clemens Fuest  
@FuestClemens

**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«Warum Desksharing so unbeliebt ist»  
51 Prozent der Befragten fühlen sich durch #Desk-Sharing in der Konzentration gestört. Ist das seriell

oder parallel gemeint?  
@Handelszeitung  
Francescoa Romano  
@CessyRomano

**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«Eidgenossen lassen Touristik-Kassen klingeln.»  
Schweizer befeuern deutsche Tourismus-Hochkonjunktur.  
Tobias P. Hohl  
@Nightingal\_News



**HZ Nr. 20** 18.5.2017  
«EU und USA sind uneins über Laptop-Verbot»  
Eine Strategie, die sich bei spieltheoretischen Untersuchungen sehr gut bewährt, heisst Tit for Tat, zu deutsch: Wie du mir, so ich dir. Wenn man solche Ansinnen der Vereinigten Staaten von Amerika sofort, freundlich und bestimmt symmetrisch erwidert, werden bei den Vereinigten Staaten von Amerika relativ schnell Denkvorgänge angestossen. Wenn die

Reisenden aus den USA auch ohne Laptops unterwegs sind, wird man die Notwendigkeit der Massnahme eher noch einmal überdenken. Gerade angesichts der kindischen Persönlichkeitsstruktur des Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika ist so eine einfache, einprägsame Didaktik nötig.  
Beat Kuster

## Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:

**E-Mail:** redaktion@handelszeitung.ch  
**Twitter:** twitter.com/handelszeitung  
**Facebook:** facebook.com/handelszeitung  
**Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel