

Expertengespräch

Summary

Luís Cabral

Neue Herausforderungen im globalen Wettbewerb 13. Jänner 2011

Internationale Wettbewerbspolitik im
neuen wirtschaftlichen Umfeld nach der Krise.

eine Initiative von



Neue Herausforderungen im globalen Wettbewerb

Luís Cabral, Professor für Volkswirtschaft an der IESE Business School, sprach am 13.01.2011 im Rahmen des IBWE Expertengesprächs, auf Einladung des BMWFJ, über globale Rahmenbedingungen, die Krise – die man nicht überbewerten sollte – und Managementqualität als zentralen Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb.

Makroökonomische Aspekte der Krise

Im ersten Teil seiner Präsentation gab Luís Cabral eine kurze Einführung in makroökonomische Aspekte von globaler Entwicklung und zeigte, dass das langfristige wirtschaftliche Wachstum auch weiterhin ansteigen wird. Denn Spekulationsblasen gab es schon immer – egal ob die Tulpenspekulationen 1637 oder die geplatzte Immobilienblase der letzten Jahren.

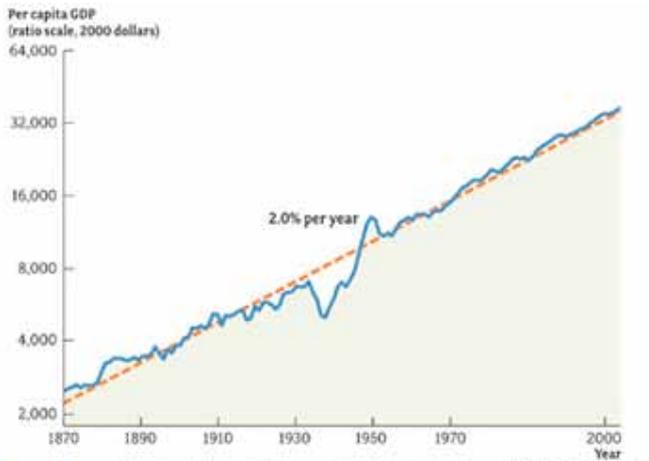


FIGURE 3.5 Per Capita GDP in the United States, 1870–2004: Ratio Scale

Harvard Business School, Charles I. Jones
Copyright © 2004 by the McGraw-Hill Companies

Auch wenn die aktuelle Krise noch nicht vorbei ist, sollten die Auswirkungen nicht überbewertet werden: Kurzfristig wird zwar das Vertrauen der Konsumenten erschüttert und der Goldpreis erreicht Spitzenwerte – so wie eben jetzt auch – generell steigt das ProKopf-Einkommen jedoch kontinuierlich. Eine langfristige Sichtweise – wie sie zum Beispiel China hat – ist in diesen Zeiten von Vorteil. Aber auch China wird mit neuen Herausforderungen konfrontiert – denn wie bereits Chris Patten sagte: „It is lousy economics to argue that when China gets richer, the rest of us automatically get poorer.“

Langfristig werden auch in China die Löhne mit dem Wohlstand kräftig steigen und dadurch den globalen Wettbewerb erschweren. Denn der größte Wettbewerbsvorteil von Schwellen- und Entwicklungsländern sind die niedrigen Löhne und die damit verbundenen niedrigeren Preise.

Unterschiedliche Standards für unterschiedliche Länder

Die Kosten für hohe Sozial- und Umweltstandards sind unbestritten – auch unbestritten ist, dass die Wertigkeit für Standards mit dem Wohlstand steigt. Welchen genauen „Wert“ Umwelt und Naturschutz haben, wird künftig immer stärker von den Konsumenten entschieden werden. Wobei es langfristig zu einem Umdenken auf der Konsumentenseite kommen muss, denn wenn alle Länder den materiellen Wohlstand Nordamerikas erreichen würde, bräuchte die Menschheit drei Planeten.

Generell stehen die meisten Schwellen- und Entwicklungsländer internationalen Standards skeptisch gegenüber – bzw. leisten viele sogar Widerstand gegen deren Einführung, da sie als Wettbewerbsnachteil gesehen werden, der hohe Kosten verursacht. Ebenfalls erschwerend für die Einführung von Standards ist die menschliche Veränderungsresistenz: Routinen werden aufrechterhalten, weil es so einfacher ist und es immer schon so gemacht wurde. Erst wenn erkannt wird, dass die Einhaltung gewisser Standards Kosten- und Wettbewerbsvorteile bringt, steigt die Bereitschaft sie umzusetzen. Es wäre jedoch naiv zu glauben, dass die Wirtschaft in Länder – wie beispielsweise Brasilien oder China – in einem Schritt auf die selben Umwelt- und Sozialstandards wie europäische Unternehmen gebracht werden können – das funktioniert, so Cabral, schlichtweg nicht.

Global betrachtet ist die Tendenz zu beobachten, dass die Kompromissbereitschaft für den Einsatz von Standards steigt und unterschiedliche Standards zum Einsatz kommen. Eine wichtige Rolle spielen dabei durchaus internationale Konzerne – die einerseits Standards vorgeben, andererseits diese in ihrer Wertschöpfungskette verlangen.



Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb

Wie können westliche Firmen mit Unternehmen aus Entwicklungsländern im Wettbewerb bestehen – trotz unterschiedlicher Standards? Im zweiten Teil seiner Präsentation fokussierte Cabral auf die Mikroebene von Unternehmen und zeigte an Hand des „World Management Surveys“ (WMS) – welchen Einfluss Standards und Managementqualität im globalen Wettbewerb haben. (<http://world-managementsurvey.org>)

Der WMS ist eine internationale Forschungsinitiative, die Managementpraktiken in verschiedenen Branchen, in über 20 Ländern erhebt. Durchgeführt wird die Studie von renommierten internationalen Experten aus Berkeley und Stanford mit dem Ziel, Daten zu sammeln, die Managern und Entscheidungsträgern helfen, Managementpraktiken und deren Zusammenhänge besser zu verstehen. Unternehmen sind sich oft nicht bewusst, dass ihre Geschäftstätigkeiten verbesserungsfähig sind, so Cabral. Der WMS geht sogar soweit, zu sagen, dass die Auswirkungen von gutem Management auf den Geschäftserfolg gleichzusetzen sind mit den Auswirkungen von neuen Technologien. Generell scheint es aber erwiesen, dass es schwierig ist, Managementpraktiken in einem Betrieb zu verändern. Um nachhaltige Veränderungen zu erzielen, braucht es meist Jahre.

Managementqualität

Im Rahmen ihrer Untersuchungen indischer Textilfabriken stolperten die Wirtschaftsexperten regelrecht über das vorherrschende Chaos in den Werkhallen. Desolate Gebäude, kaputte Leitungen, unordentliche Lager und vollkommen unstrukturierte Arbeitsabläufe waren sowohl für die Mitarbeiter als auch das Management vollkommen normal. Den Forschern stellte sich die Frage: Wie können derart schlecht geführte Unternehmen überleben? Denn es gilt als erwiesen, dass schlechtes Management, niedrige Produktivität und fehlende Innovation langfristig zum Misserfolg führen.



Eine Vergleichsuntersuchung von US-amerikanischen und indischen Unternehmen ging von folgenden Fragestellungen aus:

- Beeinflusst schlechtes Management die Produktivität oder sind externe Faktoren der Grund für schlechtes Management, wie beispielsweise unzureichende Infrastruktur, kaum Zugang zu Kapital und unklare gesetzliche Rahmenbedingungen?
- Wenn wiederum externe Einflüsse ausschlaggebend sind für den Unternehmenserfolg – warum sind so viele indische Unternehmen schlecht gemanagt?

Die Antwort war denkbar einfach: fehlende Konkurrenz. Exportunternehmen aus Schwellen- und Entwicklungsländern nutzen den Vorteil von niedrigen Löhnen – daher niedrige Preise – aus.

Wenn jedoch langfristig die Löhne mit dem Wohlstand steigen, müssen auch Boommärkte wie China, Indien und Brasilien, durch Druck der Bevölkerung und Einforderung der Konsumenten, vermehrt Sozial- und Umweltstandard einführen. Spätestens dann wird – durch die zusätzlich entstehenden Kosten – die schlechte Produktivität offensichtlich.

Doch nicht nur Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern werden denkbar schlecht geführt. Die Managementqualität in Griechenland liegt fast gleich auf mit Indien und China. Mit dem großen Unterschied, dass China sich mittlerweile dieser Gefahr bewusst ist und auf Bildungsoffensiven setzt. Die Bestenliste wird von den USA angeführt, gefolgt von Deutschland und Schweden, wobei Cabral Österreich etwa gleich auf mit Deutschland sieht.

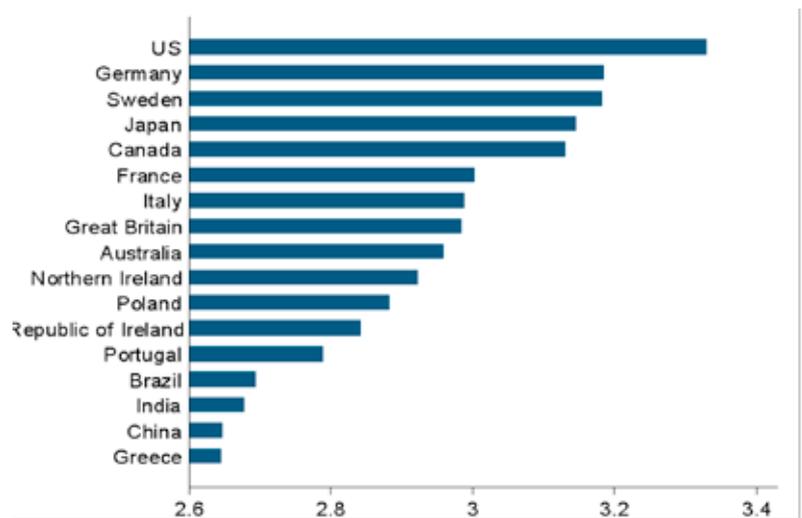
Dass sich neue Managementpraktiken nur sehr langsam durchsetzen mussten selbst die USA lernen. So brauchte die US-Autoindustrie zwei Jahrzehnte, bis sie die schlanken Strukturen der japanischen Konkurrenz umsetzen konnte.

Wie kommt schlechtes Management zustande?

Die Wirtschaftsexperten von WMS identifizierten drei Hauptfaktoren für schlechtes Management.

- Mangelnde Wissen: Managementwissen als Rüstwerkzeug ist in Ländern wie Indien nach wie vor der Elite vorbehalten. Die meisten Unternehmen werden jedoch vom Mittelstand gegründet, dem „lean management“ und alternative Produktionsverfahren unbekannt sind.
- Fehlende Anreizsysteme: Es gibt kaum Bonus-systeme oder betriebliche Förderungen zur Motivation der Manager.
- Geschäftsführungsfähigkeiten: Die meisten Firmen sind Familienunternehmen, die vorwiegend Verwandte einstellen und dadurch kaum Veränderungen umsetzen können.

Managementqualität nach Ländern



Average Country Management Score, firms 100 to 5000 employees (from Bloom & Van Reenen (2007, QJE), Bloom, Sadun & Van Reenen (2009, ARJ))

Warum hat der globale Wettbewerb kaum Einfluss auf die Verbesserung der Managementqualität?

Ein weiteres Phänomen, das die Forscher des WMS untersuchten: Warum zwingt der – an sich sehr harte – globale Wettbewerb derart schwach geführte Unternehmen nicht automatisch zu Veränderungen. Dabei kamen sie auf folgende Ergebnisse:

- Der Markteintritt für Konkurrenzunternehmen ist schwierig, da der Aufbau von Produktionsstätten sehr kapitalintensiv ist.
- Auf Grund der geringen Gehälter (5 USD pro Tag) arbeitet ein Unternehmen leichter profitabel und die Insolvenz kann länger aufgeschoben werden.
- Die Umverteilung von Managementaufgaben ist in derartigen Unternehmen nur begrenzt möglich, da die Eigentümer gleichzeitig Manager sind und – oft aus Angst vor korrupten Managern – sämtliche Entscheidungen treffen. Dabei kann das Arbeitspensum der Eigentümer nicht mehr gesteigert werden, da sie bereits durchschnittlich 72,5 Stunden pro Woche arbeiten. Die Studie zeigte weiters, dass die Unternehmensgröße stärker mit der Anzahl der männlichen Verwandten (denen man Managementpositionen anvertraut) korreliert als mit Managementzielen.

Innovationskraft als langfristiger Erfolgsgarant

Der globale Wettbewerb wird neben den zuvor angeführten Faktoren auch sehr stark von der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt. Genau diese ist in Schwellen- und Entwicklungsländern kaum vorhanden, meint Cabral. Gerade im asiatischen Raum setzt man viel auf „kopieren“. Obwohl China westliche Konzerne zwingt, beim Markteintritt in China auch Werke und Labors vor Ort zu errichten, hilft das langfristig nicht, die fehlende Innovationskraft im Land wett zu machen. Denn gerade große Konzerne wie zum Beispiel Microsoft oder Intel wissen, wie sie ihr geistiges Eigentum schützen und treten nur sehr selektiv auf dem chinesischen Markt auf.

Resümee

Seit Jahrhunderten wird die Weltwirtschaft durch Wettbewerbsvorteile bestimmt, das wird auch weiter so bleiben, so Luís Cabral. Wobei für ihn die Vorteile europäischer Unternehmen in den drei angesprochenen Bereichen liegen:

- Produktivität
- Managementqualität
- Innovation

Generell neigen wir dazu, Unternehmen immer nur als Konkurrenten zu betrachten. Dabei können selbst Firmen der gleichen Branche sich oft gut ergänzen – wie zum Beispiel American Airlines und United Airlines oder Microsoft und Intel. Genau diese „Ergänzung“ birgt für Cabral große Chancen für die Zusammenarbeit von Betrieben aus Industriestaaten und Schwellen- und Entwicklungsländern.

Biographie: Luíse Cabral

Luís Cabral ist Professor für Volkswirtschaft an der IESE Business School. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Wettbewerb. Zuvor unterrichtete er u. a. an der London Business School, an der London School of Economics sowie an der Stern School of Business, New York. Cabral ist Research Fellow des Center for Economic Policy Research, Präsident der European Association for Research in Industrial Economics sowie Mitherausgeber des Journal of Economics and Management Strategy. Neben seinem Mitwirken in der Group of Economic Policy Analysis von EU-Kommissionspräsident Barroso ist er zudem für zahlreiche Unternehmen als Berater tätig.



IESE Business School

IESE Business School ist die Management-Schule der Universität Navarra. IESE unterhält einen Campus in Barcelona und Madrid sowie Niederlassungen in München, New York und Sao Paulo. Weiters verfügt IESE über ein hochkarätiges akademisches Netzwerk in Afrika. IESE zählt zu den international renommiertesten Hochschulen für die postgraduale Wirtschaftsausbildung und bietet neben MBA und PhD-Programmen maßgeschneiderte Executive Education-Lehrgänge an.

ICEP – weltweit mehr unternehmen

Die Entwicklungsorganisation **ICEP – Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten** ist 1996 als private, unabhängige Initiative entstanden, um von Österreich aus einen effektiven Beitrag zur globalen Armutsbekämpfung zu leisten. ICEP berät Partner in Entwicklungsländern bei der Integration armer Menschen in Wirtschaftskreisläufe.

Mit **corporAID** – der Initiative für Wirtschaft und globale Entwicklung – bietet ICEP der Wirtschaft eine Plattform für Information, Kommunikation und Mainstreaming ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und setzt globale Armutsbekämpfung auf die Agenda österreichischer Unternehmen. Die corporAID Initiative umfasst das corporAID Magazin, das offene Learning-Forum corporAID Multilogue sowie corporAID Research und Fachpublikationen.



Das **Informationsbüro Wirtschaft und Entwicklung IBWE** ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend BMWFJ und der ICEP Wirtschaft und Entwicklung GmbH im Rahmen der Internationalisierungs-Offensive mit dem Ziel, die strategische Kooperation zwischen Entwicklungszusammenarbeit und Privatwirtschaft zu fördern und die Rahmenbedingungen für das Engagement österreichischer Unternehmen in diesem Bereich zu verbessern.



www.icep.at | www.corporaid.at | www.ibwe.at

Unterstützer der corporAID Initiative:

