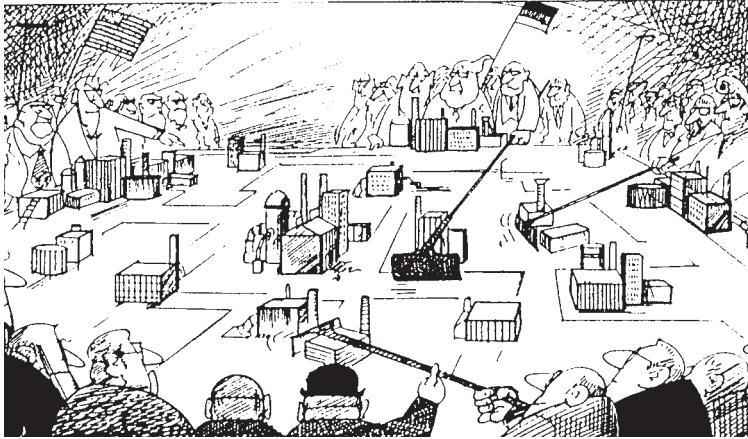


Globalisierungsprozesse



Global Player bei der Arbeit



Demonstration von Globalisierungskritikern

adidas – Chronik einer Firma, die zunehmend global agiert

1920: Adolf Dassler entwickelt in Herzogenaurach den ersten Trainingsschuh

1949: Firmenname adidas wird eingetragen

1960: Olympische Spiele in Rom – 75% der Leichtathleten starten mit adidas

1974: adidas ist Ausrüster des Fußballweltmeisters Deutschland

1989: adidas wird AG

1995: Börsengang

1997: adidas AG kauft Salomon Gruppe (2005 Verkauf und Konzentration auf Kernkompetenzen)

2006: Übernahme des amerikanischen Konkurrenten Reebok; dominierend bei der Fußball-WM in Deutschland

2008: offizieller Sportswear Partner der Olympischen Spiele in Peking

Firmen wanden sich zu globalen Netzen

Die deutsche Wirtschaft muss sich, um wettbewerbsfähig zu bleiben, an die globalen Entwicklungen strukturell anpassen. Derzeit laufen dabei drei grundlegende Prozesse ab:

- die Erhöhung der Kapitalintensität der Produktion durch Automatisierung und Rationalisierung, damit die Produktion und Produktivität pro Arbeiter steigt;
- die Spezialisierung auf die sach- und humankapitalintensiven Bereiche wegen der vergleichsweise teuren Beschäftigten;
- die Spezialisierung auf die kundennahen Endstufen der Fertigung und Verlagerung der arbeitsintensiven Produktionsstufen ins Ausland.

Infolge dieser Entwicklung wird die deutsche Wirtschaft neuerdings als Basar-Ökonomie karikiert, die sich auf → **outsourcing** und offshoring stützt. Darunter versteht man den Ersatz der eigenen Vorproduktion: beim outsourcing durch Zukauf von meist ausländischen Zulieferern, beim offshoring durch Vorprodukte aus eigenen Niederlassungen, die das Unternehmen im Ausland errichtet hat.

Wird z.B. ein Porsche Cayenne aus Leipzig nach Amerika exportiert, erscheint er zu 100% in der deutschen Exportstatistik, obwohl kaum mehr als 40% der Fertigung in Deutschland erfolgt.

Deutsche Industrie nimmt Globalisierung an

„Nur wenige Meter haben bei adidas einst zwischen Idee und Fertigung gelegen...

Heute liegen zwischen Idee und Fertigung tausende Kilometer. Die Zentrale des Sportartikelherstellers ist zwar noch immer im beschaulichen Herzogenaurach. Doch sie wird umkreist von weiteren Zentren weltweit, von ‚Satelliten‘, wie adidas-Chef Herbert Hainer sie nennt.

Satellit A in Hongkong ist für die globale Beschaffung zuständig, Satellit B in Portland/Oregon fürs Marketing. Die Satelliten C und D in New York und Tokio funken neue Trends nach Herzogenaurach, wo Produkte entwickelt werden und die Fäden zusammenlaufen. Genäht wird bei adidas schon lange nicht mehr selbst: Produktion ist nicht mehr Kernkompetenz, das übernehmen billige Fremdfirmen in Asien.

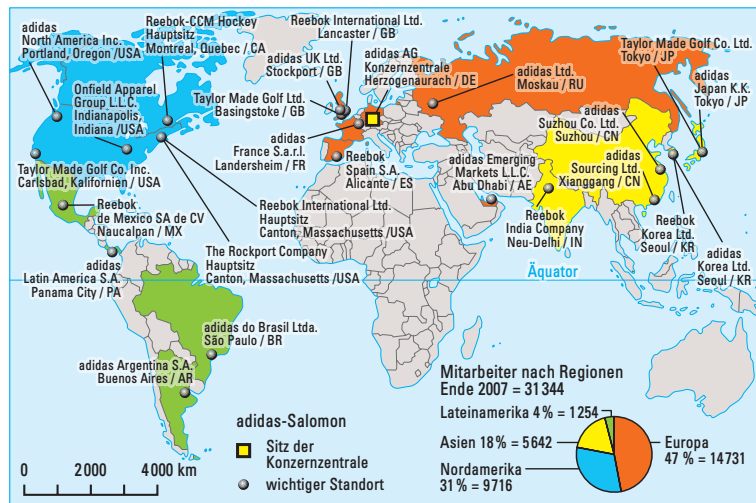
Einst war adidas ein deutsches Unternehmen. Heute nennt es Hainer ein ‚internationales Unternehmen mit deutschen Wurzeln‘.“

Bert Fröndhoff in: Handelsblatt Nr. 116 vom 20.06.2006. Düsseldorf 2006, S. 16

Umsatzerlöse, Gewinn und Mitarbeiterzahl von adidas 1995 – 2007

	1995	2000	2005	2007
Umsatzerlöse (in Mio. Euro)	1790	5835	6636	10299
Gewinn vor Steuern (in Mio. Euro)	151	347	655	815
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	5730	13362	15935	31344

nach adidas-Gruppe: Geschäftsberichte 2006/2007
www.netfed-reports.de/adg2006/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=40; adidas-group.corporate-publications.com/de/struktur-und-strategie/mitarbeiter.htm



Hauptstandorte der adidas-Gruppe weltweit und Mitarbeiter nach Regionen 2007

nach adidas-Gruppe: Geschäftsbericht 2007 auf www.adidas-group.com/de/investor/_downloads/pdf/annual_reports/2007/GB_2007_De.pdf, Aug. 2008

Adidas, hinter Nike der zweitgrößte Sportartikelhersteller der Welt, ist ein Beispiel für den Weg, den in der letzten Zeit viele deutsche Unternehmen eingeschlagen haben oder noch einschlagen werden. Sie knüpfen globale Netze aus eigenen Standorten in Deutschland und externen Dienstleistern im Ausland. Innerhalb dieses Netzes platzieren sie ihre Produktions-, Forschungs-, IT- und Vermarktungsabteilungen an den Standorten, an denen sie die besten Voraussetzungen für diese Abteilungen vorfinden. Falls vorteilhaft oder notwendig, werden auch Verlagerungen vorgenommen.

Der Weg, den der → **Global Player** adidas eingeschlagen hat – die Abwendung vom Entwickler und Produzenten hin zum reinen Konfigurator und Vermarkter einer renommierten Produktpalette – dient vielen deutschen Unternehmen als Vorbild, sich für die Zukunft zu rüsten. Für adidas bedeutete das zwar einen massiven Stellenabbau in Deutschland, aber auch wachsenden Umsatz und steigende Beschäftigung im Gesamtkonzern. Unterstützt wird dies u.a. durch die Übernahme des amerikanischen Konkurrenten Reebok im Jahre 2006.

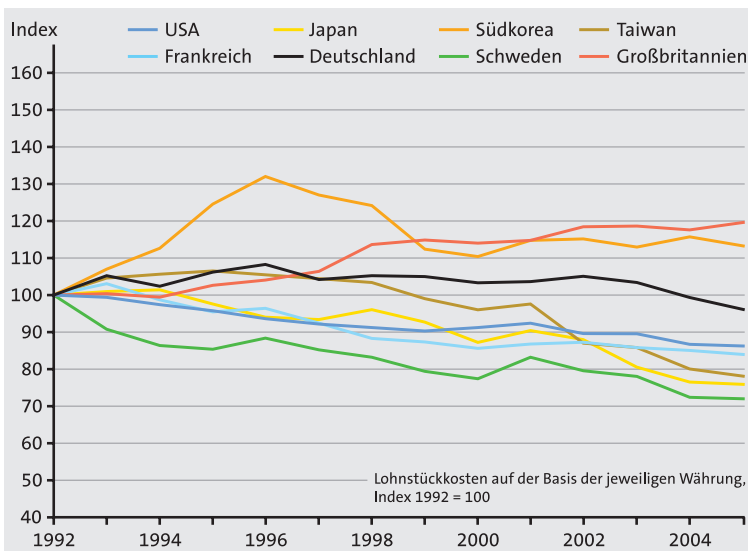
Rahmenbedingungen für die Globalisierung in Deutschland

„Ob Deutschland zu den Gewinnern der Globalisierung gehört, entscheidet sich an einem Bündel von Faktoren: an der Bildung und Qualifikation der Beschäftigten, der Finanzausstattung der Märkte, den rechtlichen Rahmenbedingungen und der Infrastruktur für Forschung und Entwicklung ...

Wir müssen unser Land attraktiv gestalten für ausländische Investoren und wir müssen unsere Unternehmen fit machen für den globalen Wettbewerb:

1. In den Zukunftsbranchen muss der Staat mit den richtigen Rahmenbedingungen die neuen Märkte rechtzeitig erschließen ...
2. Die Standortentscheidungen multinationaler Konzerne richten sich zum Zweiten nach der vorhandenen Infrastruktur für Forschung und Innovation ...
3. Forschung und Lehrer an den deutschen Hochschulen sind Ideengeber und Innovationsmotoren für unsere Gesellschaft ...
4. In Deutschland müssen Ideen schneller in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden.“

(Der ehemalige Bundesminister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie) Jürgen Rüttgers: Wandert der Wohlstand aus? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.8.1996, S. 8



Lesehinweis zur Grafik
 „Ein internationaler Vergleich der Lohnstückkosten ist nicht unproblematisch. Werden – wie hier – die Lohnstückkosten in der jeweiligen Währung dargestellt, kann nur die Entwicklung der Lohnstückkosten des jeweiligen Staates mit dem Basisjahr verglichen werden. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit hängt aber entscheidend von Wechselkursänderungen ab, die hier unbeachtet bleiben. Werden hingegen die Wechselkurse berücksichtigt und die Lohnstückkosten in einer einheitlichen Währung abgebildet, werden die Arbeitskosten- und Produktivitätsentwicklung nicht mehr adäquat dargestellt.“

Lohnstückkosten im Verarbeitenden Gewerbe ausgewählter Staaten

U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics 11/2006

„Made in Germany“ oder „Made in Europe“?

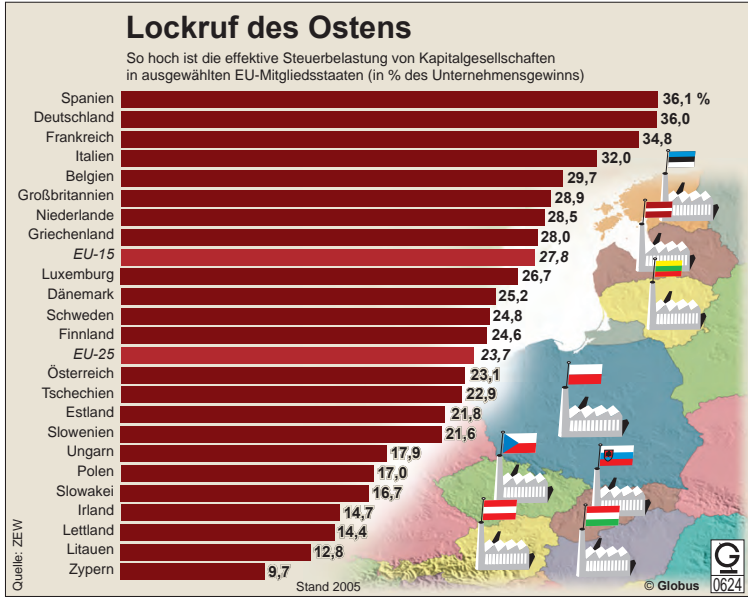
Die Frage, an welchem Standort man besonders wettbewerbsfähig produziert, lässt sich nicht immer leicht beantworten, da bei der Beurteilung viele Indikatoren berücksichtigt werden müssen:

- infrastrukturelle Ausstattung (z.B. ein ausgebautes Straßen- und Schienennetz, Flugplätze, Häfen und andere Umschlagplätze, Wasserstraßen),
- Höhe der Steuerbelastung und Arbeitskosten
- Lohnstückkosten,
- Einkommens- und Vermögensstrukturen,
- Ausbildungsniveau und Qualifikation der Beschäftigten und günstige Forschungsbedingungen,
- traditionelle Unternehmens- und Marktverflechtungen, Absatzgebiete,
- Verfügbarkeit effizienter Logistikunternehmen,
- politische und rechtsstaatliche Stabilität
- staatliche Bürokratie,
- natürliche Ressourcen,
- Wechselkursschwankungen etc.

Doch auch die Produktqualität, das Produktimage, der Kundenservice, die Lieferpünktlichkeit und die Innovationsfähigkeit tragen maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Obwohl immer mehr deutsche Unternehmen → **outsourcing** und offshoring anwenden, hat die deutsche Wirtschaft noch ein recht hohes Eigenleistungsniveau, das jedoch schneller zurückgeht als in anderen Staaten Europas. Noch kann die deutsche Industrie dank der mittelständischen Betriebe ein weltweit unvergleichbares Sortiment an Industriegütern anbieten. Viele dieser Unternehmen sind Weltmarktführer für spezielle Nischenprodukte.

Doch ob der Mittelstand diese Spitzenstellung halten kann, ist unklar. Und wenn diese Betriebe weiterhin verlagern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden in Deutschland Arbeitsplätze verloren gehen.



Effektive Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften in ausgewählten EU-Mitgliedsstaaten

Globalisierung gestalten

„Die einen sagen, die Globalisierung führt zum Verlust vertrauter Bindungen und zur Schwächung des Nationalstaates – und sie haben Angst davor. Andere feiern, dass die Herrschaft des Marktes und seiner Gesetze bald überall für alles gilt. Manchen erscheint all das wie ein unentrinnbares Schicksal, anderen wie die Verheißung eines goldenen Zeitalters. Das Stimmengewirr ist groß und die Unsicherheit darüber, was Globalisierung bedeutet – für jeden Einzelnen, für die Familien, für unsere Gesellschaft als ganze: Es hat mit Globalisierung zu tun, wenn die Firma, in der man arbeitet, plötzlich mit Betrieben aus Gegenden der Welt konkurriert, von denen man bisher kaum gehört hatte. Es hat mit Globalisierung zu tun, wenn sich junge Leute, die durch die Anden wandern, aus dem Internetcafé in Quito bei ihren Eltern in Oberursel melden und mal eben per E-Mail die ersten digitalen Fotos schicken ... Es hat mit Globalisierung zu tun, wenn in dem Auto, das wir kaufen, die Teile aus vielen Ländern kommen ... Es hat mit Globalisierung zu tun, wenn aus abgelegenen Berghöhlen ein Verbrechen geplant und gesteuert wird, das die ganze Welt erschüttert ... Aus der Geschichte wissen wir: Nichts, keine technische Erfindung, keine politische Entwicklung, keine gesellschaftliche Veränderung führt automatisch und für alle ausschließlich zum Schlechteren oder zum Besseren. Auch bei der Globalisierung kommt es darauf an, was wir aus den neuen Möglichkeiten machen. Viele fragen heute aber: Kann man denn überhaupt etwas machen? Ist die Globalisierung nicht unbeeinflussbar, ist sie nicht wie ein Naturereignis, dem wir ausgeliefert sind? Dann wäre es tatsächlich sinnlos, auch nur zu überlegen, wie man gestaltend eingreifen kann und wer das tun sollte. Nein, die Globalisierung ist kein Naturereignis. Sie ist von Menschen gewollt und gemacht. Darum können Menschen sie auch verändern, gestalten und in gute Bahnen lenken ...“

nach Chance, nicht Schicksal – die Globalisierung politisch gestalten. »Berliner Rede« von Bundespräsident Johannes Rau 13. Mai 2002. Auf: www.bundespraesident.de/Reden-und-Interviews/Berliner-Reden-,12092/Berliner-Rede-2002.htm, Okt. 2007

Anteil ausländischer Vorprodukte an allen Vorprodukten der Wirtschaft ausgewählter europäischer Staaten

Land	Jahr	Anteil in %	Zunahme der Anteile in Prozentpunkten
Italien	1995	17	+ 1
	2000	18	
Dänemark	1995	22	+ 4
	2000	26	
Finnland	1995	20	+ 4
	2000	24	
Niederlande	1995	29	+ 1
	2000	30	
Österreich	1995	25	+ 4
	2000	29	
Schweden	1995	23	+ 5
	2000	28	
Deutschland	1995	20	+ 6
	2000	26	

Nach: Hans-Werner Sinn: Die Basar-Ökonomie. Deutschland: Exportweltmeister oder Schlusslicht? Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn: 2005, S. 122

- 1** Ermitteln Sie am Beispiel eines geeigneten Industrieunternehmens in Ihrem Umfeld strukturelle Anpassungen an globale Entwicklungen.
- 2** Definieren Sie den Begriff „Basar-Ökonomie“ und erläutern Sie an einem Beispiel, wie sich diese Wirtschaftsform statistisch auswirkt.
- 3** Erklären Sie, weshalb der Global Player adidas ein System von „Satelliten“ um die Zentrale in Herzogenaurach errichtet hat, und begründen Sie die Aufgabenverteilung.
- 4** Diskutieren Sie unter Einbeziehung der Geschäftsberichte der adidas AG, welche Auswirkungen die Globalisierung auf den Standort und die Beschäftigten in Deutschland hat.
- 5** Bewerten Sie den Standort Deutschland hinsichtlich der Lohnstückkosten und der effektiven Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften sowie drei weiterer, selbstgewählter Indikatoren.
- 6** Zeigen Sie an geeigneten Beispielen auf, wie Sie persönlich direkt oder indirekt von der Globalisierung betroffen sind.

Global Governance

Im Zeitalter der Globalisierung treten immer öfter Probleme globaler Natur auf, die auf nationaler Ebene allein nicht mehr lösbar sind. Unter Ermangelung einer Weltregierung (Global Government) könnte zum Lösen dieser Probleme und zum Steuern von Globalisierungsprozessen das Politikmodell der Global Governance dienen: durch freiwillige Kooperation können unterschiedliche Akteure, z. B. staatliche Institutionen oder Organisationen oder nicht staatliche Unternehmen wie Gewerkschaften etc. in ein Netzwerk von Institutionen und Regelungen einbezogen werden. Durch diese internationale Kooperation könnten Lösungsversuche globaler, grenzüberschreitender Probleme konstruktiv und kontinuierlich erarbeitet werden.