



2.5.2017

### **Keine Globalisierung um jeden Preis**

Expertinnen und Experten für Internationales Management tauschten sich in Kiel über neue Trends in Wissenschaft und Praxis aus

Es hat mit dem Faktor Mensch und auch mit nüchternem Kalkül zu tun: Längst nicht mehr so durchgehend wie noch vor ein paar Jahren setzen die deutschen Unternehmen auf die Globalisierung. „Man überlegt sehr sorgfältig, welche Funktionen und Bereiche verlagert werden sollen und welche doch besser am Stammsitz aufgehoben sind“, erläutert Professor Joachim Wolf vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU). Die schleswig-holsteinische Landeshauptstadt war am Freitag und Samstag (28. bis 29. April) Schauplatz der Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Mehr als 50 Expertinnen und Experten von Hochschulen aus dem deutschsprachigen Raum befassten sich dabei mit dem aktuellen Geschehen in der Forschung wie in der betrieblichen Praxis.

Professor Klaus Macharzina, emeritierter Professor an der Universität Hohenheim in Baden-Württemberg und renommierter Nestor im Kreise der am Internationalen Management interessierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, nennt negative Erfahrungen als eine Ursache der nach seinen Worten „abgeschwächten Globalisierung“. Auf der organisatorischen Ebene haben gar zu breit über den Globus organisierte Unternehmen teils hohe Reibungsverluste in Kauf nehmen müssen. Joachim Wolf erklärt: „Oft stimmt an den ausländischen Standorten die für die Unternehmen wichtige Infrastruktur nicht oder die Qualifikation der Mitarbeiter ist noch nicht ausreichend. Hieraus resultieren nicht selten Qualitätsverluste am Produkt.“

Wie der auch für die Tagung verantwortliche Professor Joachim Wolf, Professur für Organisation am Institut für Betriebswirtschaftslehre erläutert, ist derzeit ein regelrechter Trend zum „Reshoring“ zu beobachten. Auf vier Unternehmen, die ganz oder teilweise ins Ausland abwandern, kommt nach wissenschaftlichen Erhebungen einer, der den umgekehrten Weg geht und Teile des Unternehmens wieder zurück nach Deutschland holt. Derartige Trends bestehen zum Beispiel in der Pharmabranche oder im Maschinenbau.

Im Schwerpunkt widmete sich die Kieler Tagung den Fragen, warum und in welcher Weise Unternehmen im Ausland tätig werden, und wie sie ihre internationalen Standbeine koordinieren. Dazu steuerten die Teilnehmenden zuweilen überraschende neue Forschungsergebnisse bei. So befragte Professor Olaf Rank von der Uni Freiburg fast 190 auf 34 Länder verteilte Führungskräfte eines deutschen High-Tech-Unternehmens und fand heraus, dass die räumliche Nähe einen großen Effekt auf die Kommunikation hat. Trotz Skype und vielen anderen virtuellen Möglichkeiten gilt demnach: „Je geringer die Entfernung desto wahrscheinlicher und besser die Beziehung.“ Persönliche Gemeinsamkeiten, etwa was Alter, Geschlecht oder kulturellen Hintergrund betrifft, wirken sich dagegen laut Rank kaum auf die Qualität der Kommunikation aus. Was wiederum einen durchaus positiven Schluss zuließe, betonte Dr. Helene Tenzer von der Uni Tübingen: „Diversität im Unternehmen kann nützlich sein, wenn sich die Beteiligten persönlich treffen.“

Ganz unter sich blieb die Wissenschaft bei der Kieler Tagung nicht. Dr. Martin Golücke vom Vorstand der Lidl Stiftung und Simone Menne, Mitglied der Geschäftsleitung von Boehringer Ingelheim, steuerten mitten aus der Praxis Einblicke in die Internationalisierungsstrategien ihrer Unternehmen bei.

Verbunden war die Tagung mit einem Workshop für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die erstmals zwei Tage statt bisher nur einen Tag Zeit hatten, ihre Arbeiten vorzustellen und zu diskutieren.