

Weltklasse-Regionen sind die Gewinner der Globalisierung

1. Globalisierung als weltweite Veränderung von Wirtschaft, Arbeit und Leben

Das Thema "Globalisierung" wird heute breit analysiert und diskutiert. Heute befinden wir uns am Beginn und nicht etwa in der Mitte oder gar am Ende eines einschneidenden weltweiten Strukturwandels neuer Qualität, dessen Folgen für die Weltgesellschaft kaum absehbar sind. Eher der knappen Andeutung als der tieferen Analyse dieses Prozesses sollen sechs kurze Hinweise dienen:

- (1) Nach den Veränderungen in China, in Osteuropa und anderen Ländern gibt es immer weniger Regionen, die sich vom Weltmarkt abschotten können oder wollen. Die Frage, ob man diesen Prozeß als Siegeszug des Kapitalismus oder als weltweites Entstehen offener Marktwirtschaften qualifiziert, hat dabei ebenso eine untergeordnete Bedeutung wie der Disput darüber, ob es schon heute einen weltweiten Arbeitsmarkt gibt oder nicht.
- (2) Die heute erkennbaren neuen technologischen Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung (natürlich wird es nicht mehr ewig dauern, bis z. B. ein Kinofilm innerhalb von Sekunden ins Haus transportiert und dort zum späteren Betrachten abgespeichert werden kann) ermöglichen und fördern einschneidende und erst in Ansätzen absehbare Umstrukturierungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Klassische Wertschöpfungsketten werden durch Wertschöpfungsnetzwerke ersetzt, Kontakte zwischen Produzenten und Konsumenten werden unter Umgehung von Vermittlern direkter, Grenzen zwischen Branchen verschwinden etc.
- (3) Auf die Kundennachfrage nach den weltweit verfügbaren besten Produkten (oder was dafür gehalten wird) und deren möglichst individuellen Zuschnitt reagieren in der Weltmarktkonkurrenz agierende Unternehmen mit dem Einkauf, der Produktion und der Verteilung ihrer Produkte auf globalem Niveau, mit der Verstärkung ihrer Direktinvestitionen im Ausland sowie mit der Entwicklung hin zu global vernetzten Einheiten mit verteilten Verantwortungen in unterschiedlichen Regionen, die die Rolle der "Hauptquartiere" reduzieren. Der Trend zur Dezentralisierung ist in der Regel die Kehrseite einer zunehmenden Zentralisierung von Kapital. Zitiert wird immer wieder Jack Welch, der als Chef von General Electric schon 1987 das neue Paradigma offen formulierte: Der Gewinner im globalen Spiel wird derjenige sein, der in der Lage ist, die jeweiligen weltweiten Spitzenleistungen auf den unterschiedlichen Gebieten zusammenzufügen und eine maximale Größe ("Scale will be the dominant factor") zu erreichen.
- (4) Die Fähigkeit zur Weiterentwicklung und Umsetzung von Wissen, die Entwicklung der Unternehmen hin zu lernenden Organisation, das effiziente Management des Organisations-Wissens und die permanente Qualifizierung der Beschäftigten werden immer mehr zu der zentralen Erfolgsvoraussetzung. Gesucht sind Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen, für die das lebenslange Lernen selbstverständlicher Teil der Entwicklung der Persönlichkeit ist. Arbeitsplatzsicherheit entsteht zunehmend durch eine den

aktuellen Gegebenheiten ständig angepaßte Qualifikation, die aus Sicht des Einzelnen seine "Beschäftigbarkeit" ermöglicht.

- (5) Auch kleine und mittelgroße Unternehmen müssen sich der neuen Situation auf den Weltmärkten stellen und sich anpassen. Zu Vernetzungen mit gleichgroßen Kooperationspartnern oder Großunternehmen, zur Nutzung der Netze zur Optimierung der eigenen Geschäfte und zur Bereitstellung bester Leistungen für die Kunden gibt es keine Alternativen. Der geschützte Nischenmarkt von heute kann schon morgen aufgebrochen sein. Small wird zunehmend beautiful - von der Dezentralisierung großer Einheiten über das Outsourcing und den Aufbau neuer Verbindungen bis hin zum virtuellen Unternehmen. Die höchste Motivation der Mitarbeiter, die größte Effizienz der Arbeit und nicht zuletzt die beste Fähigkeit zur schnellen Realisierung von Innovationen charakterisieren die Anforderungen an das Unternehmen von heute, deren Umsetzung man kleineren Strukturen am ehesten zutraut.
- (6) Natürlich ändern sich nicht nur Unternehmen, Technologien, Arbeitsplätze und Strukturen, sondern auch die Lebenssituationen der Menschen. Auch wenn es hier keinen "Gleichtakt" geben wird, so hat die "digitale Revolution" doch einschneidende Konsequenzen für das tägliche Leben von vielen. Es wird "digitale Nomaden" mit "Wohnsitz" im Netz ebenso geben wie persönliche Filter-Programme, interaktives Fernsehen, persönliche Zeitungen, elektronische Post, elektronisches Einkaufen, neue Formen von Bildung und Unterhaltung ("Edutainment") und Telearbeit. Die neuen Möglichkeiten für Unternehmen und "die breite Masse" werden das alltägliche Leben zwar nicht total "umkrepeln", aber ein Stück weit verändern.

Was der Stanford-Professor und Berater von Unternehmen und Regierungen, William Miller, als Tendenz zur weltweiten Existenz offener Marktwirtschaften beschreibt, nehmen Exponenten der kapitalismus-kritischen deutschen Wissenschaft wie Elmar Altvater und Birgit Mahnkopf in ihrem Buch über die "Grenzen der Globalisierung" als Rahmenbedingung zur Kenntnis: "Zu den Formen der Marktwirtschaft, der pluralen Gesellschaft und der politischen Demokratie gibt es derzeit keine überzeugenden qualitativen Alternativen", und: "Die Globalisierung rückgängig machen zu wollen, wäre kein zukunftsorientiertes Projekt".

2. Neuer Regionalismus?

Die klassischen Trennungen zwischen nationaler, regionaler und lokaler Ebene kommen in Bewegung. Unterhalb der Ebene großer "Wirtschaftsblöcke" rücken Wirtschaftsregionen, teilweise unter Umgehung von nationalen Grenzen, enger zusammen. In den engen Verbindungen zwischen solchen "Makroregionen" quasi an den Nationalstaaten vorbei sieht William Miller gar den Beginn eines neuen hanseatischen Kapitalismus, weil auch die Hanse zur Realisierung ihres internen Austausches schon früh eine Reihe von eigenen Koordinationsmechanismen entwickelt hatte. Der banale klingende Hinweis des bayrischen Ministerpräsidenten Stoiber, Bologna läge näher an München als Hamburg, läßt die politische Tiefenwirkung neuer regionaler Konstellationen erahnen - erst recht, wenn sich das Erbringen und Bezahlen von Leistungen über die Netze der nationalen Kontrolle entzieht. Unterhalb dieser "Makroregionen" findet die Herausbildung von "Mikroregionen" statt, von "clusters" dynamischer Unternehmen vor Ort. Nicht isolierte Firmen, sondern solche Häufungen bestimmter Unternehmen in bestimmten Regionen, die industriellen Cluster, werden als Basis des wirtschaftlichen Erfolges

von Regionen angesehen, in denen eine jeweils angemessene Infrastruktur bereitstehen muß.

3. Regionale Erfolgsfaktoren

Die Entwicklung, die Produktion, die Verteilung und der Konsum von Gütern und Dienstleistungen funktioniert, ob örtlich begrenzt oder im Weltmaßstab organisiert, nur mit realen Menschen. Diese realen Menschen befinden sich an realen Orten. Auch wenn die Menschen sich heute im Unterschied zu früheren Zeiten räumlich auf unterschiedlichen Kontinenten befinden und trotzdem nahezu nahtlos zusammen arbeiten können: Entwicklung, Produktion, Verteilung, Konsum und menschliches Leben finden in konkreten und realen Orten, in Städten, Gemeinden und Regionen statt. Auch globales Business wird, wie mobil und virtuell die Menschen auch immer agieren, letztlich an konkreten Plätzen realisiert. Der wesentliche Unterschied zu früheren Zeiten liegt darin, daß die technologisch unterstützte Mobilität des Kapitals sowie die zunehmende Durchdringung ehemals geschützter lokaler Nischen die Tendenz zu einer globalen Standort-Konkurrenz fördern, in der man sowohl gewinnen als auch untergehen kann.

Für die Städte und Regionen geht es heute bei ihrer Verankerung in der Weltwirtschaft um den Erhalt oder den Gewinn einer Position als Netzknoten. Weltklasse-Regionen entwickeln Spitzen-Profile z. B. auf den Gebieten der Entwicklung, der Produktion oder des Handels und schaffen eine Cluster-Bildung entlang ihrer Kern-Kompetenzen. Zukunftsträchtige Konzepte, hervorragende Kompetenzen und kooperative Beziehungen bilden das "goldene Triumvirat der Weltklasse-Ressourcen" , so die Harvard-Professorin Rosabeth Moss Kanter in ihrem Buch "Weltklasse". Für das Erkämpfen oder das Erhalten von regionalen Weltklasse-Positionen kommen empirische Analyse aus den USA zur Empfehlung von zwei aus der Welt der Unternehmens-Optimierung entliehenen Strategien: die der umfassenden Analyse der eigenen Position und der Realisierung entsprechender Verbesserungen (Total Quality Management, TQM) sowie die der Stärkung der eigenen regionalen Kern-Kompetenzen auf Basis breiter Konsense. Neben bekannten Rahmenbedingungen (Offenheit für den Weltmarkt, Nutzung neuer Technologien, gute traditionelle Infrastruktur, Vorhandensein qualifizierter Menschen) werden fünf Faktoren immer wieder betont:

- (1) Hohe Anpassungs-Geschwindigkeit an neue Entwicklungen und schneller Wissenstransfer Hochschulen/Wirtschaft.
- (2) Gute Bedingungen und Geld für Unternehmensgründungen (Risikokapital).
- (3) Fähigkeit zum schnellen Wandel in einer vernetzten Struktur und eine regionale Konsens-Kultur.
- (4) Hohe Lebensqualität: Die Unternehmen gehen dahin, wo sich „Wissens-Arbeiter“ am wohlsten fühlen.
- (5) Weltklasse-Leistungen als Anziehungspunkt für Auswärtige.

4. Regionale elektronische Gemeinschaften

Wenn das wirtschaftliche Wohlergehen der an realen Orten lebenden Menschen von der erfolgreichen Einbindung der Region in Weltmarktstrukturen abhängig ist und eine Abkoppelung von den weltweiten wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen zu Wohlstandsverlusten führt, wird die Vernetzung einer Region und ihre Verbindung mit weltweiten Netzen zu einer Voraussetzung für die Sicherung des

wirtschaftlichen Überlebens. Eine moderne, leistungsfähige und preiswerte Telekommunikations-Infrastruktur mit schnellen Zugängen zu den globalen Märkten bekommt ebenso eine zentrale Bedeutung wie die Entwicklung einer regionalen Kultur zur Organisation des Strukturwandels. Der von Unternehmen und staatlichen Instanzen eingeleitete Weg des Aufbaus "elektronischer Gemeinschaften" auf der lokalen bzw. regionalen Ebene ist ein Ansatz zur Förderung dieses Ziels. Internet-Präsenzen geben Aufschluß über die Aktivitäten z. B. in Silicon Valley (www.svi.org), in Baden-Württemberg (www.bwcon.de) oder Bremen (www.bremen.de/brise). In Europa gibt es erste (elektronische) Zusammenschlüsse und Kooperationen über Aktivitäten der europäischen Kommission: den von Bangemann angestoßenen Wettbewerb (www.challenge.stockholm.se) und die Telecities-Initiative (www.edc.eu.int/telecities), globale Erfahrungen sammelt z. B. das Hitachi-Forschungsinstitut in Tokio (www.gsr.or.jp/english/index.shtml).

5. Gesellschaftliche Weiterentwicklungen

Wir befinden uns heute wirklich im Frühstadium einer Umwälzung von zumindest Jahrhundertqualität. Insofern sind alle Äußerungen über gesellschaftliche Weiterentwicklungen begrenzt - das gilt erst recht, wenn tiefschürfende Forschungsarbeiten zu diesem Thema kaum vorliegen. Der Drang zu kritischen Korrekturen dürfte auch durch die Tatsache reduziert sein, daß neben einer gewissen Unvermeidbarkeit auch die Ambivalenz der Folgen gesehen wird. Im Unterschied zur Kritik an der Rüstungsproduktion (Zweck) oder der Atomtechnologie (Beherrschbarkeit) werden die positiven Entwicklungen der neuen Kommunikationstechnologien nicht nur theoretisch gesehen, sondern auch praktisch erfahren (wer möchte schon gerne auf Textverarbeitung und eMail verzichten?).

- (1) Absehbar sind heute große Produktivitätsschübe; es werden mehr Jobs überflüssig als neue entstehen, das Problem der Arbeitslosigkeit wird sich nicht von selbst lösen.
- (2) Die Privatsphäre wird bei aller Sicherheitstechnologie in Zukunft eher mehr als weniger gefährdet; denkbar ist, daß die Breite der individuellen Unterschiede die Kontrolle kompliziert und "1984" als kollektive Gleichschaltung unwahrscheinlich macht.
- (3) Die Spaltung der Gesellschaft und der Welt in Regionen und Menschen, die partizipieren und solche, denen die Zugänge versperrt sind, ist nicht zu leugnen. Viele Projekte zeigen aber, daß die Überwindung dieser Barrieren möglich ist - vielleicht sogar leichter als ohne neue Technologien.
- (4) Die Zentralisierung der Macht bei denen, die über das gesammelte Wissen schnell verfügen, ist unbestreitbar; zugleich findet aber so etwas wie die Vergesellschaftung von Wissen (kostenlose oder preiswerte Angebote im Netz, schneller Austausch kritischer Informationen) und damit eine Stärkung von Demokratie und Gegen-Macht statt.
- (5) Weltweite Kommunikation fördert die Vereinheitlichung der Sprache und die Vielzahl der Nutzer die Verbreitung der amerikanischen Massen-Kultur; zugleich gibt es aber völlig neue lokale oder weltweite Kommunikationschancen für Minderheiten-Sprachen und -Kulturen.
- (6) Die Arbeit am Rechner und in den Netzen kann zur persönlichen Isolation und zur Verarmung zwischenmenschlicher Beziehungen führen (wie übrigens Passivitäten wie der Fernsehkonsum auch); andererseits entstehen über die

Netze neue Kontakte (man trifft sich dann auch mal real), neue Bildungschancen, neue Kreativitäten, neue Selbstwertgefühle etc.

- (7) Das globale Dorf wird aus einer Vielzahl kleiner Dörfer bestehen, die untereinander sehr differenzierte Beziehungen unterhalten werden; vieles spricht für die Veränderung bisheriger staatlicher Strukturen hin zu einem Zusammenwachsen innerhalb und zwischen Regionen entlang realer wirtschaftlicher Zusammenhänge. Insbesondere die heute handlungsfähigen Nationalstaaten können die Verlierer werden - mit möglicherweise problematischen Folgen für Ausgleichsmechanismen zum den Zusammenhalt der Gesellschaft (wo finden Steuereinnahmen und Sozialversicherungen der Zukunft statt?).

Deutschland und seine Regionen haben alle Chancen, die Veränderungen an der internationalen Spitze zu gestalten - die Organisation regionale Konsense kann eine gute Basis dafür bilden.