

Globale und lokale Strategieumsetzung

Thomas Bertschinger und Markus Breitenmoser

Die lokale Umsetzung einer globalen Strategie erfordert eine Vielzahl von Entscheidungen z.B. hinsichtlich der Ausgestaltung von Management und Governance, Strukturorganisation, Schlüsselprozessen, Produkt-/Marktpositionierung, Strukturierung der Supply Chain oder der Finanzierung. Dabei stehen Erfordernissen zentraler Führung berechnete Bedürfnisse nach lokaler Flexibilität und Unabhängigkeit gegenüber. Geschäftsmodell und jeweiliger Kontext verlangen nach massgeschneiderten Lösungen.

In der Praxis ergibt sich dabei eine Landschaft äusserst vielfältiger Konzepte und Erfolgsmodelle. Aus der Erfahrung zahlreicher Beratungsprojekte möchten wir einige Grundsätze herausgreifen, die massgeblich zum Erfolg der jeweiligen Strategieumsetzung beigetragen haben.

1. ONE COMPANY APPROACH DURCHSETZEN

Internationale Unternehmen entwickeln sich in der Regel sowohl organisch als auch über Akquisitionen. Bei den periodischen Strategieüberarbeitungen wirken sowohl Manager ehemaliger unabhängiger Unternehmen, von Länderorganisationen, Produkt-/Divisionsverantwortliche als auch Headquarter-Vertreter mit. Innerhalb dieser lebendigen Interessenvielfalt muss es gelingen, eine Unité de doctrine hinsichtlich der wichtigsten Ziele, des Geschäftsmodells sowie der Führung und Organisation zu erzielen. Ist eine gemeinsame Sprache einmal etabliert und geklärt, was im Unternehmen unverhandelbar ist, ergeben sich auch zahlreiche Freiräume zur Ausgestaltung der lokalen Anforderungen.

2. STRUKTUR KONSISTENT AUFBAUEN

Erfolgskritisch ist die Definition und Umsetzung der Führungsorganisation in den Märkten. Bei einfachen Produkt- und Sortimentsstrukturen ist in der Regel die regionale Verantwortung zu bevorzugen; bei komplexen Produkten und Dienstleistungen ist eine länderübergreifende Divisionsstruktur eher zu empfehlen. Häufig sind auch Matrixorganisationen anzutreffen. Hier muss der Koordinationsaufwand überschaubar bleiben, und die limitierten Managementressourcen sind mit zweckmässig aufgebauten Verantwortlichkeitsregelungen zu fokussieren. Die Konflikte zwischen Linienführung und gesetzlich erforderlichen Organen der Länder sind mit Sorgfalt zu behandeln, dies vor allem dann, wenn die Länderorganisation personell nicht mit der Linienorganisation deckungsgleich ist.

3. MARKT LOKAL ANGEHEN

Üblicherweise besteht in den meisten Regionen für dieselben Produkte ein lokalspezifischer Konkurrenzkampf. Damit sind Unternehmen gefordert, lokale Wettbewerbsstrategien zu verfolgen, dies ohne die Komplexität zu strapazieren und die Gesamtidentität des Unternehmens zu

verwässern. Häufig müssen z.B. Produktkosten oder das Dienstleistungsangebot unter Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse gestaltet werden. Dies kann durchaus mit radikalen Anpassungen, sowohl bei Plattformkonzepten als auch bei Fertigungsprozessen, im Sourcing und bei den Lieferantenstrukturen verbunden sein. Daneben muss ein global geführter Key Account mit verschiedenen, lokalen Einkaufsorganisationen insbesondere auch hinsichtlich des Pricing konzeptionell stringent koordiniert werden.

4. TALENTE WELTWEIT ENTWICKELN

Bei international tätigen Unternehmen erstaunt immer wieder, dass darunter viele in der Managemententwicklung stammlandgetrieben sind. So werden Headquarters und die wichtigsten Führungspositionen mehrheitlich mit Mitarbeitenden des Ursprungslandes besetzt. In den Regionen tritt man oft nicht mit dem erwähnten One Company Approach, sondern mit dem Image einer bescheidenen lokalen Grösse und Position auf. Die Chance ist damit limitiert, Talente mit internationalem Potenzial in den Regionen zu gewinnen und originäres Regional- und Lokawissen ins Topmanagement einzubringen. Empfehlenswert sind hier Ansätze einer weltweit einheitlich strukturierten und mitunter auch finanzierten Talentgewinnung und -förderung.

Weitere Herausforderungen in der lokalen Umsetzung globaler Strategie bilden Themen wie z.B. Corporate Social Responsibility, Change Management, Know-how Management, globales R&D, IT-Integration, globales Branding oder globales Treasury, um nur einige zu nennen. Im Rahmen des «Go globals»-Angebotes steht Helbling Management Consulting jederzeit gerne zur Verfügung, die relevanten Fragestellungen situationsbezogen zu erarbeiten und tragfähige Lösungen gemeinsam zu realisieren. ■



Thomas Bertschinger, Uo.ooo.HSG
Markus Breitenmoser, Uo.ooo.HSG
Helbling Management Consulting AG
Hohlstrasse 614
8048 Zürich
www.helbling.ch