Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 88 (2008)
Heft: 960

Artikel: Warum Globalisierung Vielfalt schafft
Autor: Brabeck-Letmathe, Peter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-168013

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Differenzierung und Vielfalt – und nicht Vereinheitlichung und Verflachung sind Ausdruck der weltumspannenden Märkte. Die Strategie eines internationalen Nahrungsmittelunternehmens zeigt, dass eine Produktausrichtung auf lokale Bedürfnisse ebenso notwendig wie erfolgreich ist.

(3) Warum Globalisierung Vielfalt schafft

Peter Brabeck-Letmathe

Global – lokal: handelt es sich um einen Widerspruch, sind regionale Besonderheiten und Globalisierung unvereinbar? Hier stehen sich zwei Begriffe gegenüber, mit denen sich im kollektiven Bewusstsein recht genaue Vorstellungen verbinden. Das Regionale gilt gemeinhin als das Gute, die Globalisierung als das Schlechte. Für ein Unternehmen, das im Markt bestehen will, greifen solch vereinfachende Stereotype zu kurz.

Doch global–lokal, so meine Überzeugung, sind keine sich ausschliessenden Begriffe , sondern vielmehr Quellen einer wechselseitigen Bereicherung und Befruchtung, das heisst im besten Sinne komplementäre Ansätze. Entsprechend geht der aktuelle Trend in globalen Märkten für Nahrungsmittel und zahllosen anderen Bereichen nicht in Richtung Standardisierung, sondern hin zu noch mehr und einer noch vitaleren Vielfalt.

Was dabei «verloren» geht, ist Stabilität. Lokale Besonderheiten bleiben nicht mehr stationär, sie kombinieren und differenzieren sich immer wieder neu. Dieser lokale Wandel, und weniger die Globalisierung, bereitet vielen Menschen ein gewisses, ernstzunehmendes Unbehagen.

Eine der Voraussetzungen für eine gegenseitige, positive Befruchtung zwischen dem Lokalen und dem Globalen ist die Bereitschaft der Menschen zum Wandel, und zwar innerhalb wie ausserhalb der Unternehmen. Die Unternehmen müssen in der Lage sein, Komplexität und Effizienz miteinander zu verbinden. Auch hier geht es darum, einen scheinbar unauflöslichen Gegensatz aufzulösen. «Global–lokal» ist keineswegs nur ein Thema für grosse internationale Unternehmen wie Nestlé, sondern für Firmen aller Grössenordnungen und Branchen.

Nestlé ist mit 107,6 Milliarden Franken Umsatz im Jahre 2007 und mit seinen Marken das führende Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie, mit einer zunehmend stärkeren Orientierung hin zu Gesundheit und Wellness und zur Nutrition, also der wissenschaftlich fundierten, für spezifische Situationen spezialisierten Ernährung. Die Gruppe ist mit ihren Produkten auf allen Märkten der Welt präsent. Die Führungsrolle wird nicht statisch interpretiert: das Nestlé-Modell zielt auf 5 bis 6 Prozent organisches Wachstum – ein Wachstum, das signifikant höher liegt als jenes des Marktes – bei gleichzeitiger, nachhaltiger und kontinuierlicher Verbesserung der Rendite. Führung bedeutet nicht Dominanz; vielmehr muss sie in einem hochkompetitiven Markt verteidigt und ausgebaut werden. Bei einem Weltmarkt für Nahrungsmittel und nichtalkoholische Getränke von nahezu 4,9 Trillionen USD entspricht der Umsatz der Nestlé-Gruppe einem Anteil von gut 2 Prozent.

Die Vielfalt der Konkurrenz entspricht der zunehmenden Vielfalt in den Märkten. Dabei dürfen wir nicht nur Produkte und Strukturen anschauen, sondern sollten auch andere Dinge, wie Sprache, Kultur und auch die jeweiligen Werte, im Auge behalten. Globalisierung trägt zur Vielfalt bei: mit etwas Englisch zur Kommunikation zwischen den Sprachgruppen etwa ist plötzlich Raum entstanden für die Entfaltung zahlloser traditioneller Idiome. Die Zahl der Menschen in einer Sprachgruppe wird dabei naturgemäss kleiner und kleiner. Montenegro, das neuerdings seine eigene Sprache pflegt, hat etwa die Grösse des Kantons Waadt.

Auch bei der Kultur im weiteren Sinne wirkt die Globalisierung bereichernd. Ein Blick zurück, um diesen Punkt zu illustrieren. Johann-Sebastian Bach hat während 75 Jahren in einem Dreieck von nicht einmal 250 Kilometern Seitenlänge gelebt – zwischen Leipzig, Lüneburg und Köthen. Aber seine Musik, die man auf einen ersten Blick strikt deutscher Kultur zuordnen möchte, wurde massgeblich von französischen und italienischen Musikern seiner Epoche mitbeeinflusst. Und in Frankreich hat Claude Monet in einer frühen Phase Heustöcke gemalt, in verschiedenstem Licht und zu allen Jahreszeiten. Die Franzosen jener Zeit fanden das völlig uninteressant, aber die Amerikaner waren begeistert und haben seine Bilder gekauft. Ohne die Öffnung in die Welt

und die grössere Offenheit für neue Ideen anderswo, hätte die Karriere von Monet vielleicht einen völlig anderen Verlauf genommen. Ein letztes Beispiel: die afrikanische Musik ist dabei, neue Wege zu suchen; die lateinamerikanische Musik kommt – ihrerseits in der Sklavenzeit aus Afrika beeinflusst – in veränderter Form zurück auf den afrikanischen Kontinent. Musiker wie Bala Tounkara aus Mali spielen lateinamerikanisch inspirierte Musik auf traditionell afrikanischen Instrumenten wie der zwölfsaitigen Kora.

Gilt das alles auch für Industrieprodukte? Henry Ford warb für seinen ersten Wagen mit dem folgenden Spruch: *«Wir liefern Ihnen unser Modell T in genau der Farbe, die Sie möchten, vorausgesetzt Sie wollen einen schwarzen Ford.»* Essen wir – unter dem Druck kommerzieller Unternehmen – am Ende überall auf der Welt nur noch Hamburger in einer Standardgrösse von sechs Unzen oder 170,1 Gramm?

Nun, im 20. Jahrhundert haben wir dank dem sozialistischen Experiment erlebt, was Globalisierung für die Vielfalt bedeutet – in einem der grössten Versuche zur Vermeidung kommerzieller Globalisierung. In Osteuropa bot ein durchschnittlicher Lebensmittelladen die «Wahl» zwischen einer langen Reihe von Gläsern mit Pflaumenkompott und einer ebenso langen Reihe mit eingemachten Zwetschgen, alle in Einheitsgläsern für mindestens eine vierköpfige Familie.

Nach dem Scheitern des Sozialismus hat sich das schnell geändert. Es lohnt sich bei einer Reise in das früher von uns getrennte Mitteleuropa, einen kleinen Lebensmittelladen zu besuchen – keinen Hypermarkt, keinen Luxusladen. Dort findet sich inzwischen eine Vielfalt, von der die Ostblockbürger nicht einmal träumen konnten. Offeriert werden traditionelle, lokale Güter, aber auch neue, von ausländischen Konzepten und Ideen geprägte Produkte.

Werden die Konsumenten in Grossbritannien gefragt, dann wünschen 42 Prozent von ihnen vor allem lokale Gerichte, 62 Prozent sagen, sie möchten gerne neue Gerichte versuchen (GfK NOP 2006). Die beiden Zahlen zusammen ergeben mehr als 100 Prozent: die Wünsche nach lokalen Gerichten sowie nach neuen Ideen aus einem globalen Umfeld schliessen sich gegenseitig nicht aus. In Ländern ausserhalb Europas ist diese Kombination von Tradition und Offenheit noch frappanter. In China wünschen 74 Prozent der befragten Personen lokale Gerichte, gleichzeitig möchten 51 Prozent neue Dinge versuchen, und in Indien sind es sogar 79, bzw. 56 Prozent.

Die meisten neuen Nahrungsmittel werden in aller Regel sehr rasch den spezifischen Wünschen und insbesondere auch dem lokalen Geschmack angepasst. Das Beispiel einer Pizza kann dies illustrieren. Nestlé produziert – unter der Marke Buitoni – Bella Napoli, die klassische Pizza, nach italienischem Originalrezept. Sie ist in vielen Ländern innerhalb wie auch ausserhalb Europas zu finden. Wenn eine Idee wie die Pizza in anderen Ländern Einzug hält, ändert sich auch die Rezeptur: Pizza Buitoni «Four à Pierre» mit Chorizo und Emmentaler in Frankreich, Pizza Hawaii mit saftigen Ananasstücken in Deutschland, Pizza mit Huhn und geröstetem Knoblauch in den USA. Und wenn sich das Rezept zu sehr vom Original entfernt – Crevetten, Gewürzmischung, gerösteter Knoblauch und drei Sorten Käse, eine besonders schmackhafte US-Variante unserer Tochtergesellschaft Stouffer's –, nennen wir es «flatbread».

Ein anderer Pfeiler kultureller Vielfalt im Angebot von Nestlé, mit lokalen und global inspirierten Produkten, sind unsere Suppen und Saucen

Essen wir – unter dem Druck kommerzieller Unternehmen – am Ende überall auf der Welt nur noch Hamburger in einer Standardgrösse von sechs Unzen oder 170,1 Gramm?

im Maggi-Programm. In der Schweiz, und wirklich nur in der Schweiz, finden Sie Maggi-Knöpfli, Bündner Gerstensuppe und die Zutaten für Zürcher Geschnetzeltes. In der Schweiz gibt es jedoch gleichzeitig die Maggi-Zutaten im Beutel für Nasi Goreng und chinesisches *Sweet-and-Sour*.

Eine derartige Vielfalt in den Märkten und zwischen den Märkten ist eine grosse Herausforderung für ein Unternehmen. Im ständigen Bemühen, Komplexität zu reduzieren, können wir vielleicht einzelne Produktionsteile regional zusammenfassen, und wir sind zunehmend dabei, Funktionen des Unternehmensalltags in gemeinsamen Diensten regional, zum Teil global zusammenzuführen, etwa den gemeinsamen Einkauf von Vormaterialien, die Buchhaltung oder die Rechtsabteilung. Das wichtigste dabei ist, die Produkte nicht auf einen globalen Durchschnittsgeschmack zu reduzieren. Als Prinzip gilt: alles, was der Konsument sieht, schmeckt und fühlt, soll lokal bleiben, der Rest kann regional oder global aufgestellt sein, je nachdem, was am effizientesten ist.

Doch die Vielfalt in den Märkten ist nicht statisch – die strategische Transformation der

Unternehmensstrukturen führte daher weg vom Supertanker hin zu einer optimal gruppierten Flotte agiler Boote, also operationellen Einheiten mit unterschiedlicher Struktur und Grösse. Das Ziel: die Verbindung von Komplexität mit Effizienz. Daher bestimmen nicht länger mehrstufige hierarchische Pyramiden mit detaillierten Pflichtenheften und Anweisungen mit Zeitplan das Bild, sondern es wird erwartet, dass jeder Mitarbeiter, der naturgemäss den eigenen Verantwortungsbereich besser kennt als der hierarchische Vorgesetzte, mehr und mehr selbst entscheidet, was wann zu tun ist.

Eine zweite strategische Transformation ist ebenfalls schon weit fortgeschritten, die Neuorientierung des Unternehmens auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Globalisierung bedeutet für uns einerseits mehr Konkurrenz; wir müssen uns mit höherer Wertschöpfung in Märkten ständig neu positionieren. Gleichzeitig steigt der Wohlstand der Konsumentinnen und Konsumenten, auch als Folge davon, dass die wirtschaftliche Dynamisierung der globalen Märkte in eine wachsende Zahl von Ländern getragen wird. Gesundheit und Wellness erfasst horizontal das ganze Sortiment, teilweise mit neuen Produkten oder Dienstleistungen, vor allem aber auch mit neuen Komponenten in den Produkten, wissenschaftlich entwickelten und sorgfältig getesteten aktiven Substanzen, als nestléeigene Marken geschützt.

Am Ende steht für uns ein eindeutiger Test, ob wir die Arbeit richtig machen: unser Umsatz basiert auf rund einer Milliarde Kaufentscheiden täglich – jahrein, jahraus, zugunsten von Nestlé-Produkten.

Als Rückgrat dieser Neupositionierung im Markt, mit flexibleren Strukturen und zunehmend selbstverantwortlichen Mitarbeitern, stützen wir uns auf gemeinsame Werte und eine fest verankerte Unternehmenskultur. Die in den «Nestlé-Unternehmensgrundsätzen» sowie den «Grundlegenden Management- und Führungsprinzipen» formulierten Werte und Prinzipien sind dabei so gehalten, dass kein Konflikt mit lokalen Wertordnungen entsteht – ein wichtiges Erfordernis für ein global tätiges Unternehmen.* Sie finden hier Stichworte wie «Vertrauen» und «Vertrauenswürdigkeit», «Offenheit für Neues», und einige altmodische Begriffe wie «Arbeitsethik», «Loyalität» oder «Integrität» und, bei allem Selbstbewusstsein und Stolz auf Leistung, auch Bescheidenheit. Die beiden Texte zeigen auch, wie viel von der Wertordnung der Nestlé-Gruppe nach wie vor schweizerisch geprägt ist

Der starken Unternehmenskultur nach innen entspricht die Bereitschaft und Fähigkeit, sich konstruktiv in den jeweiligen lokalen sozialen Kontext einzubetten. Die Rolle eines Unternehmens ist es, Wert zu schaffen. Wir stellen sicher, dass alle wichtigen sozialen Gruppen in den Dörfern, Städten und Ländern, in denen wir tätig sind, am geschaffenen Wert teilhaben.

Am Ende steht für uns ein harter, eindeutiger Test, ob wir die Arbeit richtig machen: unser Umsatz basiert auf rund einer Milliarde Kaufentscheiden täglich – jahrein, jahraus, von Konsumenten zugunsten von Nestlé-Produkten. Diese Milliarden von Kaufentscheiden in der ganzen Welt summieren sich zum wachsenden Umsatz.

Als ich 1997 CEO von Nestlé wurde, habe ich von meinem Vorgänger ein gesundes, erfolgreiches Unternehmen übernommen. Die 2,8 Prozent reales internes Wachstum zwischen 1994 und 1996 lagen signifikant über dem Wachstum des damaligen Bezugsmarktes für Nahrungsmittel. Kein Grund, die Hände selbstzufrieden in den Schoss zu legen. Mit Programmen zur Steigerung von Effizienz, zur Förderung von Innovation und Renovation der Produkte sowie zu besserer Verfügbarkeit und Kommunikation konnte das Umsatzwachstum zwischen 2004 und 2005 um mehr als ein Viertel, die Ertragskraft um über 2 Prozentpunkte gesteigert werden. Inzwischen (2006 bis 2007) wirkt die strategische Transformation. Das Resultat ist ein nochmals um 1,2 Prozentpunkte gesteigertes Realwachstum und eine um einen Prozentpunkt gestiegene Ertragskraft. Das organische Wachstum betrug im Schnitt der letzten beiden Jahre 6,8 Prozent, ein Wert, der deutlich über den im Nestlé-Modell gesetzten Zielen liegt.

Ich bin überzeugt, dass Nestlé auf gutem Wege ist, im fruchtbaren Spannungsfeld von global–lokal weiter zu prosperieren, unter anderem, weil wir lokale Vielfalt bei allem pflegen, was der Konsument sieht, fühlt und schmeckt, dabei auf regionale und globale Effizienz setzen und darauf achten, dass Komplexität mit Effizienz Hand in Hand geht. Wir haben damit eine auch auf kommende Jahre hinaus gültige Antwort auf eine Realität der Märkte gefunden, in denen die Dimensionen global–lokal nicht sich ausschliessende Gegensätze beschreiben, sondern vielmehr im besten Sinne komplementäre Quellen einer wechselseitigen Bereicherung und Befruchtung.

* Die «Nestlé-Unternehmensgrundsätzen» wie auch die «Grundlegenden Management- und Führungsprinzipen» sind unter www.nestle.com zugänglich.

PETER BRABECK-LETMATHE, geboren 1944, ist Präsident des Verwaltungsrates der Nestlé AG.

Der Artikel basiert auf einem Vortrag vor der Thurgauer Industrie- und Handelskammer in Amriswil vom 17. April 2008.