

---

# Die Eigenschaften des Global Mindsets im Kontext der New Supply Chain Agenda

Rodrigo Mello

---

## Zusammenfassung

Globale Supply Chains haben sich weg von einer reinen Produktionseffizienz hin zu einem Wertschöpfungssystem entwickelt. Dieser notwendige Transformationsprozess wird in der Literatur durch die fünf Säulen der ‚New Supply Chain Agenda‘ (NSCA) abgebildet. Nach einem kurzen Literaturüberblick über die zukünftigen Herausforderungen im Supply Chain Management in Verbindung mit einer intensiven Diskussion interkultureller Kompetenz als besonders wichtige Säule im NSCA werden die drei Dimensionen des Global Mindset – interkulturelles Kapital, soziales Kapital sowie psychologisches Kapital – analysiert und in den Kontext des global Supply Chain Managements gesetzt. Dieses Bündel an notwendigen Kompetenzen, über die eine international orientierte Führungskraft verfügen muss, um Mitarbeiter, Teams oder ganze Organisationen im Sinne der Zielerreichung führen zu können, wird dann in Beziehung zu den Säulen der New Supply Chain Agenda gesetzt. Die sinnhafte Verknüpfung der beiden Modelle sowie die damit einhergehenden Möglichkeiten, den Anforderungen an internationale Diversität zu begegnen, werden anhand anschaulicher Fallbeispiele verdeutlicht.

---

Hinweis: Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet. Es werden jedoch männliche und weibliche Personen gleichberechtigt angesprochen.

---

R. Mello (✉)  
Cologne Business School, Köln, Deutschland  
E-Mail: rodrigo.mello@cbs-mail.de

## Einführung

Im Zuge der Globalisierung wächst die Anzahl der Unternehmen, die grenzüberschreitend tätig werden, exponentiell. Vor diesem Hintergrund sind bereits eine Vielzahl an Mitarbeitern und Führungskräften in globale strategische Entscheidungen und interkulturelle Angelegenheiten verwickelt (Olvera und Castillo 2015). Dieser derzeitige Trend der Globalisierung der Wertschöpfungskette (Supply Chain) veranlasst viele Manager, die Konsequenzen auf das Wertschöpfungsmanagement (Supply Chain Management) weltweit zu überdenken (Altıparmak et al. 2009). Als typische globale Organisationen gelten z. B. Netzwerke aus Supply-Chain-Partnern, Joint-Venture-Partnerschaften oder strategische Allianzen, welche allesamt versuchen, eine gemeinsame global integrierte Strategie auszuüben (Brake 1997). Hierbei kommt der Position des Supply Chain Managers eine Schlüsselrolle zu, welche auch in empirischen Studien belegt wurde. Für den Unternehmenserfolg sind jedoch besondere interkulturelle Supply Chain Management (SCM) Kompetenzen erfolgsversprechend und notwendig (Ellinger et al. 2011, 2012; Stank et al. 2011; Slone et al. 2013).

Die momentane Herausforderung im SCM ist es, Unternehmen nahe zu legen, dass die SC sich von reiner Produktionseffizienz hin zu einem Wertschöpfungssystem weiterentwickelt hat (Stank et al. 2011; Slone et al. 2013). Die damit verbundenen Transformationen werden in der Literatur anhand der fünf Prinzipien oder ‚Säulen‘ der sogenannten neuen Supply Chain Agenda (NSCA) abgelöst (Stank et al. 2011; Slone et al. 2013). Diese fünf Säulen formen das Fundament der Führung, von welcher sich SC Manager radikale Leistungsverbesserungen versprechen. Anknüpfungspunkte hierbei sind z. B. die Effizienz und Steigerungsfähigkeit in der Talentsuche, Technologie, interne und externe Zusammenarbeit, als auch übergeordnet einen ganzheitlichen Perspektivenwechsel hin zu einer Kundenorientierung zu ermöglichen (Slone et al. 2013).

In diesem Zusammenhang wird die Brücke zum Internationalen Management geschlagen und im Besonderen zu der Frage, in welchem Ausmaß Supply Chain Manager ausgewählt und qualifiziert werden, um insgesamt mit der internationalen Diversität und der globalen Komplexität effizienter umgehen zu können (Bücker und Poutsma 2010; Bird und Mendenhall 2016). Vielen Unternehmen fehlen Kenntnisse über Auswahlkriterien und Personalentwicklungsmaßnahmen (Bücker und Poutsma 2010). Aufgrund des vorherrschenden Mangels an globalen Managern und insbesondere dem immanenten Mangel an gut ausgebildeten globalen SC Führungskräften, kann an dieser Stelle unterstellt werden, dass das Konstrukt des Global Mindset Abhilfe leisten und auf das Thema NSCA übertragen werden kann (Black und Morrison 2014; Hohenstein et al. 2014; Ellinger und Ellinger 2014; Gammelgaard und Larson 2001).

In dem nachfolgenden Beitrag soll folgende Fragestellung beantwortet werden: Inwiefern stärkt das Global Mindset mit seinen Annahmen die fünf Säulen in der NSCA?

Diese Fragestellung wird zunächst anhand einer Literaturanalyse in Anlehnung an die Arbeiten von Javidan und Walker (2013) sowie Slone et al. (2013) untersucht. Der

Beitrag kann in der bisherigen Global Mindset Literatur verankert werden, die sich primär mit der Individualebene – sprich mit der Analyse eines Managers – beschäftigt (z. B. Dekker et al. 2013; Osland et al. 2012; Levy et al. 2007). Global Mindset wird in Anlehnung an Javidan und Walker (2013, S. 14) als „ein Bündel an Eigenschaften und Charakteristika, welche globale Führungskräfte helfen, andere Individuen, Gruppen und Organisationen, die ihnen gegenüber verschieden sind, zu beeinflussen“ definiert.

Zunächst wird ein Literaturüberblick über das SCM und dessen Veränderungen gegeben. Daran anschließend erfolgt die Aufarbeitung der Literatur zum Thema interkulturelle Kompetenz als eine neue Kompetenz, die in der NSCA benötigt wird. Danach wird detailliert auf die drei Komponenten eines Global Mindsets (Intellektuelles Kapital, Soziales Kapital und Psychologisches Kapital) und wie diese messbar gemacht werden können, eingegangen. Hiernach werden die Ergebnisse präsentiert, welche den kausalen Zusammenhang zwischen den Global Mindset Kapitalen und den Säulen des NSCAs aufzeigen. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse, möglichen Limitierungen und Implikationen für zukünftige Forschung.

---

## **Notwendige Transformation eines globalen Supply Chain Managements**

Globalisierung beschreibt die Bewegung von Gütern über Grenzen hinweg, sowie das Entstehen von globalem Wettbewerb durch konkurrierende SCs innerhalb einer Branche (Emery 2009). Darüber hinaus ist die Komplexität von grenzüberschreitenden Aktionen exponentiell größer, als im eigenen Land. Dabei hängt die Fähigkeit in einem globalen Umfeld zu konkurrieren oft vom Verstehen der kulturellen Feinheiten ab, wie sie nur im grenzüberschreitenden Handel auftreten (Pawlak und Malyszek 2008).

Nichtsdestotrotz glauben Firmen noch immer an eine traditionell ‚funktionelle‘ Sichtweise auf die SC. Aber das SCM ist nicht mehr länger nur auf das Managen von Trucks, Paletten, Fertigungslinien und Lagerhäusern begrenzt. SCM ist ein Paket synchronisierter Entscheidungen und Aktivitäten, die genutzt werden, um effizient wichtige Geschäftsprozesse vom Endnutzer bis hin zu OEMs zu integrieren, die Produkte, Services und Informationen liefern, die für Kunden und sonstige Interessengruppen damit Mehrwert erzeugen (Lambert 2008). Somit ist es das Ziel von SCM, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

## **Aktuelle Herausforderungen im Supply Chain Management**

Die Komplexität im SC Management in einem internationalen Umfeld führt zu vielen Problemen, wie der funktionellen Integration, Lieferanten-Kollaboration, Anpassung der Leistungsmetrik und Informationskonnektivität (Olvera und Castillo 2015). Die Schwierigkeit, eine interorganisatorische Zusammenarbeit und ein interfunktionales

Integrationssystem aufzubauen, erfordert neue Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Verantwortlichen im SCM, und SC Manager müssen in der Lage sein, die SC Leistung strategisch zu verbinden und über eine Kundenorientierung innerhalb des internationalen Umfeldes einen Mehrwert zu schaffen (Olvera und Castillo 2015).

Der harte Wettbewerb auf den heutigen Märkten begründet sich auf den Fortschritten in der industriellen Technologie sowie der stetig wachsenden Globalisierung in Hinblick auf Nachfrage und Lieferquellen. Weitere Punkte sind die enormen Verbesserungen in der Verfügbarkeit von Informationen, reichlich Risikokapital und kreative Unternehmensgestaltungen (Gousia und Rao 2015). Auf höchst umkämpften Märkten ist eine reine Verstetigung des Marktanteils nicht mehr länger ausreichend, um die Profitabilität sicherzustellen, und somit konzentrieren sich Unternehmen auf die Neudefinition ihres Wettbewerbsraums oder ihrer Profitzone durch systematische Entwicklung und Management kooperativer und kollaborierender Partnerschaften (Lambert 2008). Die Märkte verändern sich durch Faktoren wie Machtverschiebungen von betrieblichen Käufern zu Endnutzern, die Anforderungen nach individualisierter Massenfertigung, dem Aufkommen globaler Kundensegmente, zeit- und qualitätsbasierter Wettbewerb und Verbesserungen von Kommunikations- und Informationstechnologien. Dies führt insgesamt zu einer Steigerung der Wissensintensität (Mahadevan 2003; Lambert 2008; Naga Venkata und Ravilochanan 2014). In vielen Bereichen der SC hat sich die Macht zum Kunden oder Endnutzer hin verschoben, wodurch die Kundenzufriedenheit zum ultimativen Ziel eines Unternehmens wird. Hersteller und ihre Zwischenhändler müssen sich zusammenschließen, um keine Marktanteile zu verlieren (Lambert 2008).

Trotz der zuvor erwähnten Argumente haben Autoren wie Deshmukh et al. (2009), Wu et al. (2007) und Boulaksil und Fransoo (2009) bereits die Tatsache betont, dass SC Partner unabhängig voneinander ihre Tätigkeit auf ihre eigenen Ziele ausrichten, was oft zu Konflikten führt. Darüber hinaus geben Wang und Li (2007) an, dass SC Profis häufig darauf aus sind, ihren eigenen Organisationen einen Vorteil zu verschaffen. Die Versprechen des beiderseitigen Vorteils werden in der Tat selten umgesetzt. Diese Tatsachen unterwandern einen möglichen Mehrwert in der SC durch Kundenorientierung, da Informationsaustausch, Synchronisation und Kollaboration nicht der Realität entsprechen. Die Furcht vor Informationsverlust und/oder die Furcht vor einer schwachen Verhandlungsposition tragen zu einem unabhängigen und dezentralisierten Entscheidungsfindungsprozess bei. Solche Befürchtungen sind unter Anbetracht der Zielausrichtung verschiedener Partner in der SC nachvollziehbar, dass wenn der Einzelhändler z. B. eine Bestandsfehlmengende meldet, der Lieferant eine starke Verhandlungsposition einnehmen kann; wenn der Lieferant eine Überbevorratung meldet, dann hat der Einzelhändler einen Vorteil. In einer internationalen Partnerschaft wird das Überwinden von Vertrauensproblemen noch schwieriger, da eine Vielzahl kultureller Unterschiede hinzukommen. Daher müssen sich SC Manager die Fähigkeit aneignen „global zu denken und lokal zu handeln“, um die Entscheidungsfindungsprozesse an die NSCA anzupassen (Slone et al. 2013 sowie Javidan und Walker 2013).

## Die neue Supply Chain Agenda (NSCA)

Slone et al. (2013) beschreiben die fünf Schlüsselprinzipien oder ‚Säulen‘, auf dessen Grundlage SC Manager ihre Organisation leiten können, um radikale Leistungsverbesserungen zu erzielen. Die so genannte ‚New Supply Chain Agenda‘ basiert auf Daten, die aus Interaktionen mit knapp 400 Unternehmen gesammelt wurden und etablieren fünf Prinzipien, welche die ‚Säulen‘ einer SC Strategie bilden, die sich auf eine signifikante Verbesserung organisatorischer und finanzieller Leistung konzentriert. Die SC kann als primärer Antrieb der finanziellen Leistung gesehen werden, mit der Fähigkeit, durch Kundenorientierung wesentlichen Einfluss auf die Erträge zu nehmen. Folgende fünf Säulen definieren Slone et al. (2013, S. 41–58):

1. Talente – *Sicherstellen, dass die richtigen Talente vorhanden sind, um eine Strategie auszuführen, die funktions- und organisationsübergreifend ist.*

Bislang hatten SC Manager eine funktionelle Rolle, die sich auf technologische Fertigkeiten innerhalb der traditionellen Auffassung der Transaktionskostenreduzierung stützte (Hitt 2011). Heute müssen SC Manager ein gewisses Geschick in der Koordinierung von End-to-End-Prozessen aufweisen, welche sowohl alle Teile des Unternehmens einbindet als auch über das Unternehmen hinaus relevant ist.

Die NSCA verlangt nach Managern, die mit einer globalen Ausrichtung und technischem Verstand; mit der Fähigkeit, komplexer zu denken; und mit Inspirationskraft und Einfluss führen, was ganz wesentlich ist, da diese Führungspersonen nicht die gesamte SC kontrollieren. SC Manager müssen die Sprache des Geschäfts an den CEO und Vorstand vermitteln und zeigen, wie die SC den Shareholder Value verbessert.

2. Technologien – *Sicherstellen, dass die richtige Supply-Chain-Technologie ausgewählt und erfolgreich umgesetzt wird.*

Richey et al. (2009) haben bereits auf den positiven Einfluss der Umsetzung des richtigen Technologie-Portfolios innerhalb der großen Bandbreite der SC bezogenen Technologieoptionen hingewiesen. Tatsächlich kann die Technologie mehr schaden, wenn sie nicht korrekt verstanden oder umgesetzt wird. Die sogenannte Beta-Technologie (bezieht sich auf eine neue Technologie, die noch nicht vollkommen fehlerfrei arbeitet) ist ein perfektes Beispiel, da die Komplexität globaler SC oft die SC Manager an die Grenzen der existierenden Technologie treibt. Um eine Beta-Version umzusetzen, müssen Firmen mit einer gewissen Ambiguität umgehen können, da viele Beta-Projekte kein definitives End- oder festgelegtes Budget haben.

Erfolgreiche Technologieumsetzungen befolgen drei Regeln:

- Organisationen müssen erkennen, dass die Probleme von Menschen immer schwieriger zu lösen sind als technische Probleme;

- Projekte müssen auf einem klar definierten Geschäftsfall basieren, wobei sich Verbesserungen in wirtschaftlichem Gewinn zeigen müssen;
  - Initiativen, die Technologie einsetzen, müssen mit der Firmenkultur konform gehen. Wenn die Kultur nicht die neuesten Technologien vorsieht, kann ein Projekt viele Probleme bereiten.
3. Interne Zusammenarbeit – *Entwicklung einer klaren Vision, wie jede Funktion zusammenarbeiten kann, um eine Supply-Chain-Exzellenz zu erzielen.*

Dies macht es erforderlich, dass Firmen funktionsübergreifende Hindernisse eliminieren, die die SC lähmen. Lambert et al. (1998) erweitert das interne SC Konzept um den Aufbau eines SCM Modells, das die Funktionen innerhalb von Firmen einbindet. Sie erklären das Konzept eines ‚funktionellen Silos‘ (die Weise, wie jede Funktion für ihre eigenen Ziele arbeitet) und eines ‚betrieblichen Silos‘ (die Weise, wie jedes Unternehmen für seine eigene Agenda arbeitet). Lambert et al. (1998) zeigen, dass eine individuelle Geschäftsfunktion dazu neigt, als Stand-Alone-Funktion zu arbeiten, oft ihre eigenen Strategien und Arbeitspläne formuliert, und zwar parallel zu anderen Unternehmensfunktionen und nicht in Kooperation mit ihnen. Alle Firmen haben mit Silos zu tun und Unternehmen mit funktionellen Silos haben vielleicht größere Schwierigkeiten, starke, wettbewerbsfähige Produkte aufzubauen, weil sie es versäumen, den Vorteil einer funktionsübergreifenden Teambildung zu erkennen. Um SC Exzellenz zu erreichen, müssen Unternehmen verstehen, wie durchlässig diese Silos sein können. Die schwierigsten SC Probleme sind Symptome funktionsübergreifender Probleme. Beispiele sind obsoletes oder sich langsam bewegendes Inventar, übermäßige Produktlinienkomplexität, Prognoseprobleme und Nachfrage-Fehlmanagement (Lambert 2008).

4. Externe Zusammenarbeit – *Konzentration darauf, wie jedes Unternehmen bahnbrechende Ergebnisse durch externe Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden erzielen kann.*

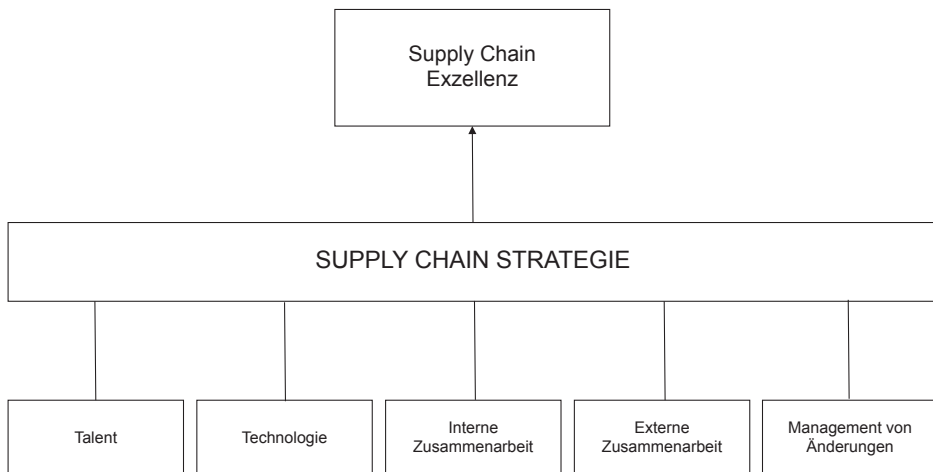
Die externe Zusammenarbeit bezieht sich auf Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden. Es gibt drei Phasen der Zusammenarbeit:

- Wenn beide Parteien erkennen, dass Zusammenarbeit einen gewissen Ressourceneinsatz erfordert;
- Wenn Partner zusammenarbeiten, um Vertrauen aufzubauen;
- Wenn Partner wichtige Leistungsmessungen entwickeln, gerecht Einsparungen teilen und Endergebnisse durch z. B. bessere Füllraten, niedrigere Lagerbestände und niedrigere Kosten erzielen. Das ist die ausgereifteste Phase der Zusammenarbeit und äußerst selten.

### 5. Management von Änderungen der Supply Chain – *Durchführung funktions- und organisationsübergreifender Supply-Chain-Initiativen.*

Dies erfordert die Umsetzung eines disziplinierten Prozesses des Projekt- und Change Managements innerhalb komplexer SC Projekte. Da diese Projekte weitreichend sein können, müssen Führungskräfte die Ursachen von Problemen verstehen. Es ist wichtig, einen Plan für nachhaltige Veränderung zu entwickeln, innerhalb des Budget- und Zeitrahmens, der benötigt wird, um alle Funktionen einzubinden. Die Erwartungen müssen sorgfältig gemanagt werden und die Kommunikation sollte sich auf wichtige Einzelpersonen konzentrieren, die das Projekt aufbauen oder ruinieren können. SC Manager argumentieren häufig damit, dass sie keine Zeit haben, solche Projekte angemessen zu planen und auszuführen, und vergeuden wertvolle Zeitreserven damit, Probleme zu beheben, die hätten vermieden werden können. Abb. 1 beschreibt SC Exzellenz unter Berücksichtigung der fünf Säulen der NSCA.

Leider haben nur wenige Unternehmen bisher die Möglichkeit verstanden, durch SC Aktivitäten einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Stank et al. 2011). Die NSCA betont jedoch die Bedeutung von Personal (HR) im Kontext der SC Managementtransformation. In Säule Nummer eins (Talent) geht es um die Auswahl und Selektion des richtigen Talents für die richtige Position. Darüber hinaus hängen die weiteren Säulen von den Kompetenzen der SC Manager ab, da der Logistikprozess innerhalb einer SC im Wesentlichen ‚menschenzentriert‘ ist (Myers et al. 2004).



**Abb. 1** Die Säulen der New Supply Chain Agenda. (Quelle: Adaptiert von Slone et al. 2013)

## Kulturübergreifende Kompetenz im Kontext der NSCA

Johnson et al. (2006, S. 530) definieren kulturübergreifende Kompetenz wie folgt: „die Effektivität einer Einzelperson, ein Paket von Wissen, Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften zu gestalten, um erfolgreich mit Menschen unterschiedlicher nationaler und kultureller Herkunft Zuhause oder im Ausland zu arbeiten“. Man kann sehen, wie diese Vision Früchte trägt, wenn McMillan et al. (2014) bekräftigen, dass in Zeiten der wachsenden Globalisierung die wirtschaftliche Entwicklung von der Fähigkeit der Manager abhängt, international erfolgreich zu sein.

Inländische Unternehmen, die ein schrittweises Wachstum in den nächsten Jahrzehnten erleben werden, da diese nicht nur international tätig sind, sondern auch strategische Fertigkeiten entwickeln müssen, um Geschäfte kulturübergreifend zu bewältigen.

Bird (2013) identifiziert über 160 kulturübergreifende Kompetenzen und organisiert sie in drei primäre Kategorien:

1. Selbstmanagement: die Fähigkeit, seine emotionale und kognitive Reaktion innerhalb der Ambiguität eines kulturübergreifenden Kontextes zu managen
2. Management von Beziehungen: die Fähigkeit, Beziehungen mit Kollegen, Kunden, Teamkollegen und Sonstigen zu fördern, die aus anderen Kulturen kommen.
3. Management von geschäftlichen Entscheidungen: die Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu denken, die Bereitwilligkeit, diverse Ideen zu adaptieren und die mentale Kapazität zu nutzen, um mit einem tiefen Verständnis für das internationale Geschäft zu handeln.

Wie wichtig sind also kulturübergreifende Kompetenzen für die NSCA? Das aktuelle und sich laufend verändernde Geschäftsumfeld schuf ein SC Berufsbild, das andere Fertigkeiten und Kompetenzen für das erfolgreiche Managen einer globalen SC erfordert. Wenn ein Manager die Aufgabe erhält, ein SC Projekt in Brasilien zu leiten, kann es vorkommen, dass die gleiche Person nur ein paar Monate später einem virtuellen Team in China zugewiesen wird. Es ist quasi unmöglich, Experte für jede Kultur zu sein, in der man Geschäfte betreibt. Es ist jedoch möglich, eine ‚globale Einstellung‘ zu entwickeln – mit anderen Worten, kulturübergreifende Kernkompetenz zu beherrschen (Bücker und Poutsma 2010; Javidan und Walker 2013).

Weiterhin sagen Jayaramy et al. (2004), dass es Verhaltensmechanismen gibt, die so genannten ‚sozialen Fähigkeiten‘, die alle Talente mit hohem Potenzial im Kontext der NSCA besitzen sollten, und zwar essentielle Aufgaben wie: Teilen von Schlüsselinformationen, Anpassung von Fähigkeiten der SC Partner, Aufbau gegenseitigen Vertrauens, und die Unterstützung strategischer Verpflichtungen werden größtenteils von den folgenden Fähigkeiten der SC Manager abhängen:



1. Integration: Etablieren funktions- und organisationsübergreifender Verfahren.
2. Kommunikation: Schlüsselinformationen teilen und annehmen.
3. Koordination: Konflikte über Klärung von Ansichten lösen.
4. Zusammenarbeit: Etablieren funktioneller Allianzen.

Im Allgemeinen ermöglichen es kulturübergreifende Kompetenzen SC Managern gute Leistungen zu zeigen, wenn sie mit Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammenarbeiten (Thomas et al. 2008). Daher ist die Auswahl von SC Profis, die diese erwünschten Eigenschaften haben, äußerst wichtig, nicht nur für internationale Aufgaben, sondern auch aufgrund der wachsenden Internationalisierung heimischer Unternehmungen. Aber wie kann man kulturübergreifende Kompetenzen erkennen? Hier ist es wichtig, den Begriff des Global Mindset zu verstehen und anzuwenden.

---

## Das Modell des Global Mindset

Gemäß Javidan, Direktor des Najafi Global Mindset Institute, haben drei größere globale Trends die Dringlichkeit eines Global Mindset bedingt (Website der Thunderbird School of Global Management 2015):

- Die höchsten Wachstumsraten in den neuen Märkten finden sich in Schwellenländern;
- Firmen steigern Erlöse auf ausländischen Märkten;
- Die geschäftliche Entwicklung hängt verstärkt von der Fähigkeit von Mitarbeitern ab, mit Vielfalt umzugehen.

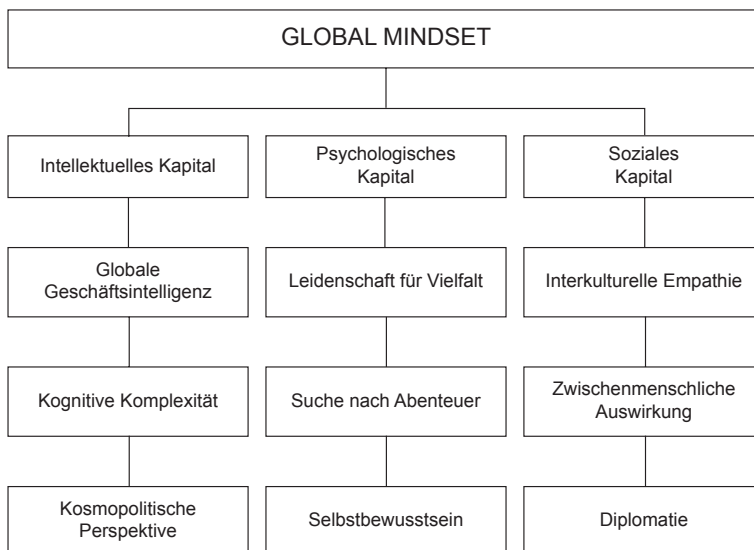
Das Ausmaß der immer stärkeren Vernetzung der Welt hat direkte Auswirkung auf das globale SCM. Somit stellt sich die Frage, wie man Individuen, Gruppen und Systeme beeinflussen kann, damit sie die strategischen Ziele ihrer Arbeitgeber erreichen. Die Antwort auf diese Frage liegt im Konzept des Global Mindset begründet.

## Was bedeutet Global Mindset?

Gemäß dem Webster Dictionary (2015) ist ‚mindset‘ die mentale Einstellung die festlegt, wie jemand Situationen interpretiert und darauf reagieren wird. Global Mindset definiert sich als ein Bündel von Eigenschaften, die globalen Führungspersonen dabei helfen, besser auf Individuen, Gruppen und Organisationen Einfluss zu nehmen (Javidan und Walker 2013, S. 14). Es ist das eigene Bewusstsein und die Offenheit gegenüber der Einbindung globaler Trends und die Sensibilität bei der Entscheidungsfindung (Levy et al. 2007). Bei einem Global Mindset geht es darum, global zu denken und lokal zu handeln. Was treibt einen Manager an, bessere Kommunikation, Beziehungen und Verständnis unter Kollegen, Kunden und Partnern weltweit zu entwickeln (Felicio et al. 2015)? Ein Global-Mindset-Profil umfasst drei Hauptbestandteile (Javidan und Walker 2013):

- **Intellektuelles Kapital (IC)** bezieht sich auf das Wissen der Führungsperson um das globale Makro-Umfeld sowie auf die Fähigkeit, mit der globalen Komplexität umzugehen und sie zu nutzen. Es besteht aus drei Bausteinen:
  - Globale Geschäftszintelligenz: Wissen, wie das globale Geschäft funktioniert
  - Kosmopolitische Perspektive: Zu verstehen, dass das Heimatland des Managers nicht das Zentrum des Universums ist
  - Kognitive Komplexität: Globales Handeln ist komplexer als das Agieren im eigenen Land
- **Psychologisches Kapital (PC)**: Dabei geht es darum, einem Manager zu helfen, sein intellektuelles Kapital zu nutzen, d. h. ein globaler Manager mit einer starken psychologischen Plattform wird eher erfolgreich in der Ausübung seines IC sein. Das psychologische Kapital besteht aus:
  - Leidenschaft für Vielfalt: tolerieren, schätzen und Gewinn daraus ziehen
  - Suche nach Abenteuer: Bereitschaft, sich selbst zu testen und neue Dinge zu probieren
  - Selbstbewusstsein: Psychologische Widerstandskraft und Bewältigung
- **Soziales Kapital (SC)** reflektiert die Fähigkeit einer Einzelperson, auf eine Weise zu agieren, die dabei helfen würde, vertrauenswürdige Beziehungen mit Menschen aus anderen Teilen der Welt auszubauen. Es besteht auch aus drei Bausteinen:
  - Interkulturelle Empathie: Zeigen einer ‚globalen‘ emotionalen Intelligenz
  - Zwischenmenschliche Auswirkung: Macht den Unterschied; kann selten über Grenzen hinweg ignoriert werden
  - Diplomatie: Will erst verstehen und dann verstanden werden

Abb. 2 zeigt das Global-Mindset-Modell (Javidan und Walker 2013).



**Abb. 2** Global-Mindset-Modell. (Quelle: Adaptiert von Javidan und Walker 2013)

## Kern-Eigenschaften des Global Mindset

Um in einem Unternehmen ein Global Mindset aufzubauen, kann man entweder Talente von außerhalb finden bzw. akquirieren oder diese aus der Belegschaft fördern und entwickeln (Javidan und Walker 2013). Es wäre ideal, Mitarbeiter mit einem hohen Maß der Merkmale aus allen drei Kategorien zu finden, aber die Realität sieht anders aus. Welche der drei Kapitalarten sollten also Firmen bei der Einstellung von Managern beachten? Javidan und Walker (2013) zeigen, dass das Psychologische Kapital ein paar einzigartige und erfolgversprechendere Merkmale im Vergleich zu den beiden anderen hat. Es ist möglich, Menschen über globales Geschäftswissen und kulturübergreifende Probleme auszubilden und ihnen auch dabei zu helfen, ihr soziales Kapital durch eine Vielzahl von empirischen Erfahrungen zu verbessern. Javidan und Walker (2013) geben an, dass die Erweiterung des psychologischen Kapitals einer Person viel schwieriger und zeitaufwendiger ist. Beispielsweise ist es nicht so einfach, den Willen einer Person, sich mit Diversität auseinander zu setzen, zu verbessern. Deshalb müssen Firmen zumindest sicherstellen, dass die potenziellen Mitarbeiter, die sie einstellen oder befördern wollen, ein angemessenes hohes Maß an psychologischem Kapital aufweisen.

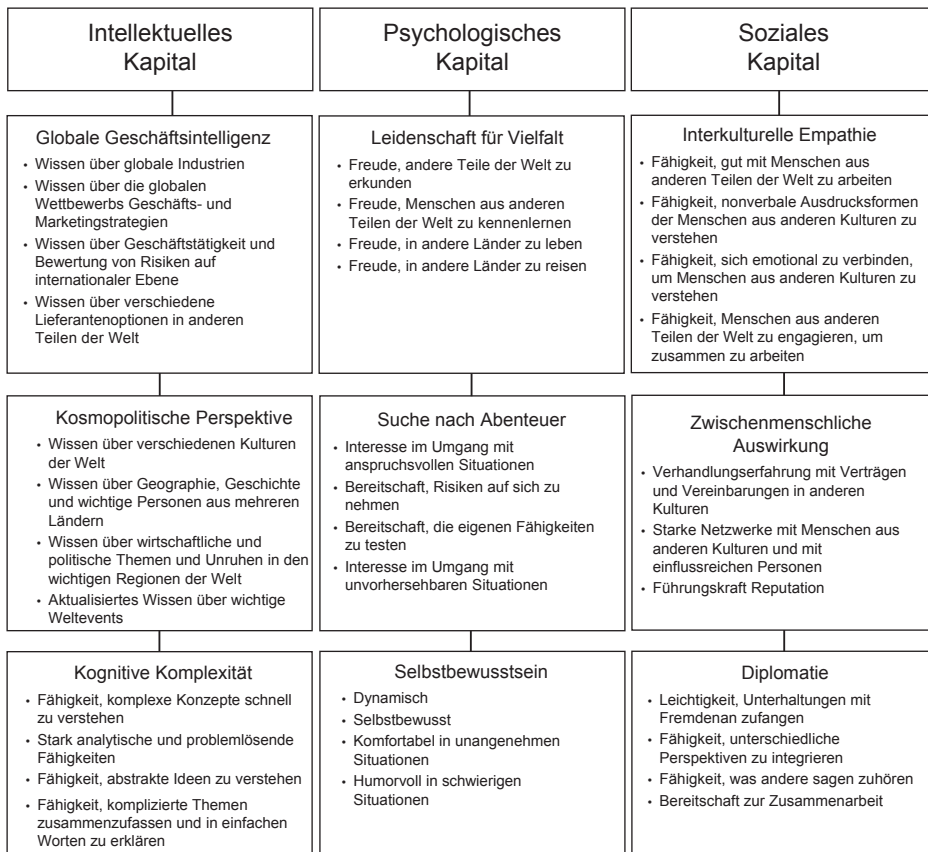
Allgemein haben Führungspersonen mit einem ausgeprägten Global Mindset die Fähigkeit, den Sinn in Zusammenhängen zu erkennen und sich bei sich veränderndem Kontext entsprechend zu verhalten. Führungskräfte mit einem ausgeprägten Global Mindset sind global fähigere Führungspersonen, weil sie verstehen und interpretieren können, was es in einer globalen Situation zu beachten gibt. Sie können effektiver verbale und nonverbale Botschaften und Signale von Menschen unterschiedlicher Kulturen interpretieren. Zusätzlich zeigen diese gleichen globalen Führungsexperten ein hohes Maß an Flexibilität, das sich als die Fähigkeit manifestiert, in multiplen Situationen und Kontexten unterschiedlich zu agieren (Javidan und Walker 2013; Felice et al. 2015; Levy et al. 2007). Schließlich haben Führungspersonen mit einem hohen Maß an Global Mindset die Fähigkeit, das richtige Verhalten oder den Ansatz in unterschiedlichen Umständen oder Kontexten zu wählen. Die Faktoren, die auf ein hohes Maß an Global Mindset bei Einzelnen deuten, sind: Beherrschung von mehr als einer Sprache, die Anzahl der Länder, in denen jemand lebte, studierte und/oder arbeitete oder der Besitz eines internationalen Abschlusses (Javidan und Walker 2013).

## Der Global Mindset Inventory®

Das Global Mindset Inventory (GMI) ist ein Bewertungstool, das es Unternehmen ermöglicht, ihren ‚Bestand‘ an Global Mindset zu bewerten, Global Mindset Leistungslücken anhand ihrer strategischen Ziele zu identifizieren, sowie globale Führungspersönlichkeiten oder diejenigen mit dem entsprechenden Potenzial dafür zu identifizieren. Die Effektivität von Trainingskonzepten ist zu verfolgen, um das Risiko und die Komplexität zu reduzieren, die die Entwicklung von außergewöhnlichen globalen Führungskräften behindern könnten (Javidan und Walker 2013).

Dieses wissenschaftliche Instrument kann zweifach Anwendung finden: als Selbstbewertung oder 360 ° Tool. Dieses Tool kann genutzt werden, um das Global-Mindset-Profil einer Führungsperson, einer Einheit oder einer Organisation zu messen, und es ist als internetbasierter Fragebogen mit 76 Positionen verfügbar, deren Beantwortung etwa acht Minuten dauert.

Wenn man die Möglichkeit der Messung des Maßes an Global Mindset unter den zuvor genannten Umständen betrachtet, wie sieht dann die Verbindung zwischen den Hauptmerkmalen des Global Mindset und den NSCA-Säulen aus? Die Verbindung wird im nächsten Abschnitt erklärt. Es kann jedoch bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich das GMI dazu eignet, Personalmanager bei der Auswahl von SC Führungskräften zu unterstützen und zur Entwicklung der NSCA geforderten Fähigkeiten geeignet scheint. Abb. 3 zeigt die Wissens- und Fähigkeitsbereiche, die vom GMI bewertet werden.



**Abb. 3** Fähigkeiten des Global Mindset. (Quelle: Adaptiert von Javidan und Walker 2013)

## **Die Eigenschaften des ‚Global Mindset‘ und die Säulen der NSCA-Möglichkeiten, Transformationen zu katalysieren**

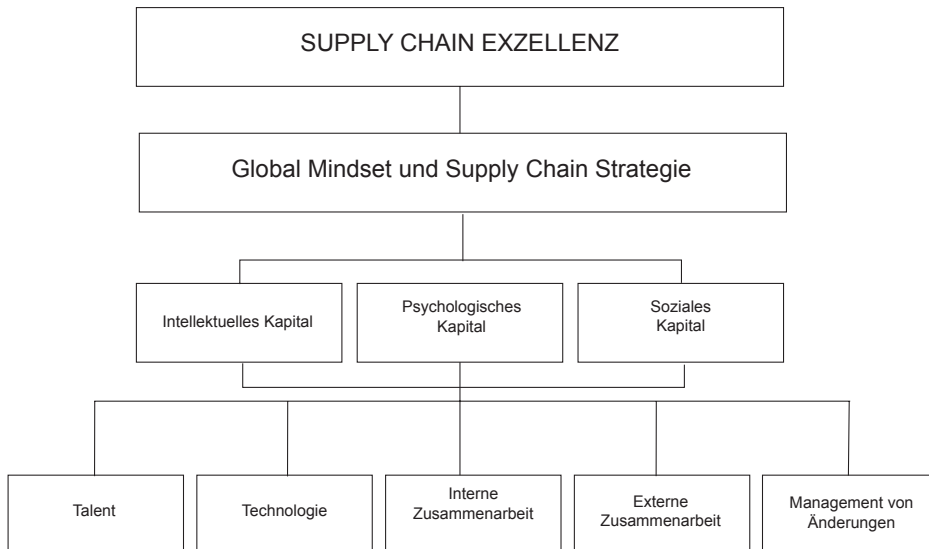
Zusammengefasst verlangt die NSCA eine größere globale Mobilität von Führungskräften, da die Geschäftsaktionen global angepasst und die Entscheidungsfindungsprozesse synchronisiert werden müssen. Es wurde in diesem Zusammenhang offensichtlich, dass alle drei Kategorien des Global Mindset mit der ersten NSCA-Säule konform gehen – TALENT. Globale Führung kann als ein Prozess verstanden werden, der die Auffassung, wie Internationalität den Umgang mit Stakeholdern beeinflusst, widerspiegelt (Yukl 2006). Da typische globale Organisationen im Prinzip Netzwerke aus Partnern und Individuen sind, liegt es nahe, dass die drei Komponenten des Global Mindset die Mischung aus Wissen und Kompetenzen darstellen, die SC Manager benötigen, um Einfluss auf Einzelpersonen, Teams und Organisationen aus unterschiedlichen Teilen der Welt zu nehmen, um die Organisationsziele zu erreichen (Brake 1997; Myers et al. 2004). Daher werden die weiteren NSCA-Säulen von der ersten Säule beeinflusst, da die Kompetenzen der SC Manager eine wesentliche Rolle in diesem Kontext spielen.

Die Anwendbarkeit des Global-Mindset-Modells als Möglichkeit einen glatten Übergang zur NSCA zu schaffen, wird nachfolgend mittels eines Business Case erklärt. Die Annahme ist, dass je höher das Maß an Global Mindset bei SC Executives ist, umso stärker auch die Säulen der NSCA sein werden. Abb. 4 zeigt die Funktionalität des Global-Mindset-Modells in den NSCA-Säulen. Trotzdem ist es wichtig hervorzuheben, dass es bislang so etwas wie eine empirische Untersuchung noch nicht gibt, um den anvisierten theoretischen Rahmen nachzuweisen.

---

### **Re-Design globaler Lieferanten-Netzwerke: Der Fall von Hewlett Packard**

Die Produktserie Deskjet-Plus von Hewlett Packard (HP) hat sich mit herausragenden Wachstumsquoten als sehr erfolgreich auf den internationalen Märkten gezeigt. Um dem globalen Wettbewerbsdruck standhalten zu können muss eine hohe Verfügbarkeit von Druckern im Markt gewährleistet werden. Wenn der Bedarf der Verbraucher an Druckern nicht gedeckt werden kann, besteht ein hohes Risiko, dass diese ein anderes Produkt mit gleichen Eigenschaften bei der wachsenden Anzahl globaler Wettbewerber kaufen. Das unaufhaltbare Phänomen der Globalisierung hat HP gezwungen, die globale Lieferkette neu zu konzipieren, um eine hohe Produktverfügbarkeit sicherzustellen und ihren Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu verteidigen, indem die Kosten reduziert werden, aber der hohe Servicestandard aufrecht erhalten bleibt. Lee et al. (1993) erläutern, wie die Umstrukturierung der Lieferkette bei Hewlett Packard (HP) erfolgte.



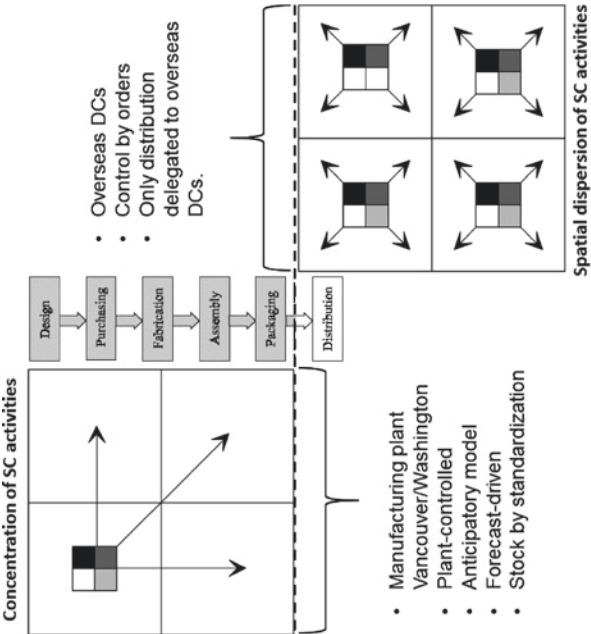
**Abb. 4** Funktionalität des Global-Mindset-Modells in den NSCA-Säulen. (Quelle: Adaptiert von Slone et al. 2013 und Javidan und Walker 2013)

Alle notwendigen Produktionsaktivitäten wurden im Werk in Vancouver/Washington (USA) gebündelt (Design, Fertigung, Zusammenbau, Verpackung, Vertrieb). Jeder Drucker wurde gemäß spezifischer Anforderungen aus den globalen Märkten in Vancouver produziert. Danach wurden alle Drucker an drei Vertriebszentren (DC) im Heimatmarkt USA, Europa und Asien versandt. Die Vertriebszentren in Übersee wurden auf dem Seeweg mit einer Lieferzeit von etwa einem Monat versorgt. Somit wurde die internationale wie auch die lokale Lieferkette durch prognosebasierte Planung gesteuert. Dieses Konzept kann als Lagerbestand durch Standardisierung bezeichnet werden. Die Lieferung an die Händler erfolgte dann auf Bestellung. Abb. 5a illustriert das erste Szenario.

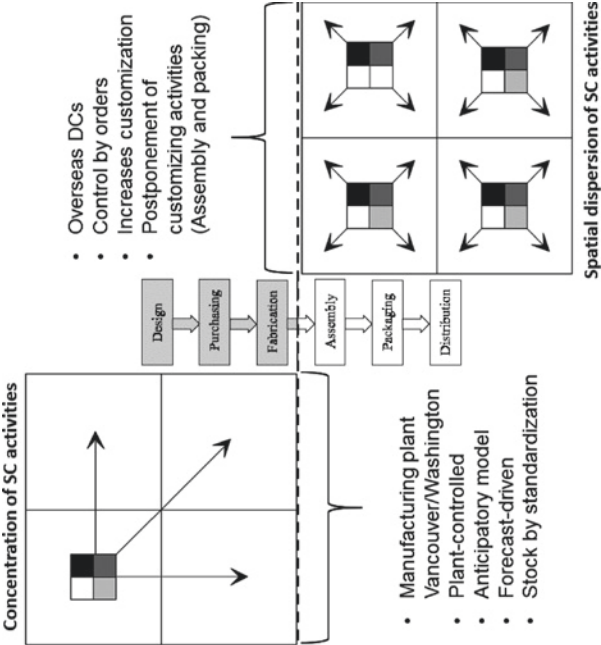
Danach wurden den Vertriebszentren in Übersee umfassende standortspezifische Aufgaben zugeteilt. Dann wurden die Montage und Verpackung in die Vertriebszentren verlegt. Durch die Übertragung der abschließenden Montage, der Verpackung und Beschriftung an die Vertriebszentren in Übersee, die den Zielmärkten erheblich näher sind, war es möglich, diese Aktivitäten erst anzufangen, als Bestellungen des Händlers schon vorlagen. Somit wurden die Vertriebszentren in Übersee mit der erweiterten Zuständigkeit in Hinblick auf die aufwertenden Prozesse der Lieferkette durch Kundenbestellungen gesteuert, wohingegen die Prozesse in dem Werk in Vancouver weiterhin plangesteuert operieren. Abb. 5b illustriert das zweite Szenario.

Somit war es möglich, die Qualität des Service beizubehalten und dem Endkunden einen Mehrwert zu bieten, der sich auf das Geschäftsergebnis positiv auswirkt. Diese Umstrukturierung macht aber unternehmerische Hierarchien flacher, wodurch ein höherer Bedarf an Steuerung aus der Funktion heraus erforderlich ist, die nicht direkt dem SC

**A. Shipment to order design of the global supply chain**



**B. Assembly to order design of the global supply chain**



**Abb. 5** Das neue Design der globalen Lieferkette. (Quelle: Adaptiert von Dicken 1998 sowie Lampell und Mintzberg 1996)

Executive unterstehen. Wie können also Global Mindset und die Rahmenvorgaben der NSCA den Organisationen dabei helfen, einschneidende Leistungsverbesserungen durch eine wirksame Lieferkettenstrategie zu erreichen?

Wie in Abb. 4 illustriert, muss ein Unternehmen zur Katalyse einer solcher Änderungen eine globale Strategie der Lieferkette basierend auf den drei Komponenten des Global Mindset festlegen, welche zu den fünf Säulen der NSCA führen.

### **Die Anwendbarkeit des Global Mindset auf die Säulen ‚Talent und Technologie‘**

Alle drei Komponenten des Global Mindset scheinen für diese zwei Säulen wichtig zu sein, aber ein höheres Niveau intellektuellen Kapitals kann sich positiv auf die Eingliederung des Unternehmens in die Säulen Talent und Technologie der NSCA auswirken. Intellektuelles Kapital bezieht sich auf Wissen, Fertigkeiten und Verständnis. Die SC Executives können durch globale Geschäftskenntnis und eine kosmopolitische Perspektive in der Lage sein, auf die Menschen einzuwirken, indem sie Kenntnis des globalen Markts aufweisen und die Fähigkeit an den Tag legen, all dieses Wissen an einen lokalen Kontext anzupassen.

SC Executives müssen Bereiche steuern, die sich außerhalb ihrer direkten Kontrolle befinden (Slone et al. 2013). In diesem Szenario wird die Technologie sogar noch wichtiger, da der Informationsfluss kontinuierlich und effektiv sein muss, um den Entscheidungsfindungsprozess zu unterstützen. In dem zuvor geschilderten Business Case erkennt der SC Executive, wie wichtig die verlässliche Prognosen für den globalen Umstrukturierungsprozess in der Lieferkette sind. Um sich auf einen solchen Kontext zu beziehen, wird ein hypothetisches Szenario<sup>1</sup> verwendet. Für die Unterstützung des Umstrukturierungsprozesses der Lieferkette von HP wurden zwei Business Tools eingesetzt: ein Nachfrage- und Masterplanungssystem zur Verbesserung der Prognosegenauigkeit und ein neues Ausführungssystem, um den Zeitplan und das Budget besser zu managen. Die erwarteten Ergebnisse sind: Verkürzung des Produktionszyklus, um die Auftragserfüllungsquote zu verbessern, um das Umsatzwachstum zu stützen, während der Bestand verringert wird. Allerdings gibt es Beta-Optionen sowohl bei der Nachfrage- und Masterplanung als auch bei neuen Auftragserfüllungssystemen, die bessere Ergebnisse versprechen, und es muss innerhalb eines engen Zeitrahmens eine Entscheidung gefällt werden. Der SC Executive ist Amerikaner und beschließt eine Beta-Version beider Technologien zu implementieren. Als Ergebnis konnten mit dieser Implementierung weder Zeitplan noch Budget in Südkorea eingehalten werden, was dazu führte, dass in

---

<sup>1</sup>Hinweis: Das hypothetische Szenario, das hier genannt wird, wurde durch reale Fälle inspiriert, die von Javidan, M. und Walker, J. L. in „Developing your Global Mindset“ und von Slone, R. B. et al. in „The new supply chain agenda“ beschrieben wurden.



einer Periode mit hoher Nachfrage Probleme bei der Auftragsbearbeitung aufkommen. Welche Gründe könnten für diese Probleme verantwortlich gemacht werden?

Je höher das Niveau des intellektuellen Kapitals ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass SC Executives Probleme vorhersehen und die richtigen Entscheidungen treffen können. Auf einige der Kenntnisse, die von globalen Managern verlangt werden, bezieht sich Hofstede (2015), der die Auswirkungen einer Gesellschaftskultur auf die Werte ihrer Mitglieder beschreibt und wie diese Werte das Verhalten beeinflussen, ein Beispiel ist wie Mitglieder der Gesellschaft mit Ungewissheit umgehen. Gemäß Hofstede tendieren die Amerikaner dazu, Risiken einzugehen, wohingegen die Südkoreaner dazu tendieren, Risiken zu vermeiden. Somit könnte der Grund für die Implementierungsprobleme das geringe intellektuelle Kapital sein, das die amerikanischen SC Executives daran hindert, diese Probleme vorherzusehen und die entsprechenden Anpassungen der Beta-Technologie sowohl in den USA als auch in Südkorea vorzunehmen. Die SC Executives müssen sich sicher sein, dass die gesamte implementierte Technologie gut geplant ist und hierbei die interkulturelle Schulung, die Firmenwerte, das Budget und die synchronisierten Zeitpläne und Ziele berücksichtigt wurden, was bedeutet, dass die Position des SC Managers, der das richtige Talent mitbringt, im Zentrum der Technologieanwendbarkeit steht.

Man kann schlussfolgern, dass der SC Executive über globale Geschäftskennntnisse verfügt und versteht, wie wichtig das Nutzen des internationalen Netzwerks der Firma ist, indem die abschließenden Personalisierungsaktivitäten an die Vertriebszentren in Übersee delegiert werden, um die globale Wettbewerbsfähigkeit beizubehalten. Durch eine kosmopolitische Ausrichtung versteht der SC Executive, dass die kulturellen Unterschiede die Implementierung der Beta-Technologie beeinflussen könnten, da Menschen unterschiedlicher Länder mit Unsicherheit unterschiedlich umgehen. Und letztlich muss der SC Executive durch kognitive Komplexität in der Lage sein, logisch die Vorteile von Risiken für alle Aktionäre zu erklären, angefangen vom CEO bis hin zu Entscheidungsträgern entlang der gesamten Lieferkette. Er muss sich dessen bewusst sein, dass die Firma bei Verwendung von Beta-Technologien offen sein muss für die Herausforderung, Projekte mit offenem Ende oder Budget aufgrund möglicher technischer und kultureller Herausforderungen zu handeln (Slone et al. 2013). Demgegenüber steht aber oft die Forderung der Geschäftsführung, einem vorgegebenen Zeitplan und Budget zu folgen, was SC Executives oft in eine schwierige Lage bringt.

## **Die Anwendbarkeit des Global Mindset auf die Säulen ‚Interne und externe Kooperation‘**

Alle drei Komponenten des Global Mindset scheinen für diese zwei Säulen wichtig. Besonders ein höheres Niveau Sozialen Kapitals kann sich positiv auf die beiden Säulen Interne und Externe Kooperation der NSCA auswirken. Soziales Kapital bezieht sich auf die Fähigkeit der Manager, verlässliche Beziehungen zu Stakeholdern aus verschiedenen Ländern aufzubauen, wodurch die Kooperationsbereitschaft angeregt wird (Javidan

und Walker 2013). Diese Tatsache misst dem Sozialen Kapital eine zentrale Rolle in der globalen Lieferkettenstrategie bei, da das Verknüpfen globaler Operationen eine der neuen Herausforderungen an SC Executives ist. Sie koordinieren alle End-to-End-Prozesse funktionsübergreifend weit über das Unternehmen hinaus (Kiessling et al. 2004; Hohenstein et al. 2014). SC Executives müssen mittels interkultureller Empathie, zwischenmenschlicher Fähigkeiten und Diplomatie positive Energie erzeugen, kooperieren und eine bessere Verbindung zu den Menschen herstellen, damit innerhalb der globalen Teams verlässliche Beziehungen entstehen.

Bezugnehmend auf den zuvor genannten Business Case, bei dem beschlossen wurde, Beta-Versionen beider Systeme auf globaler Basis zu implementieren, tritt nachfolgend die Frage auf, ob diese Entscheidung von den globalen Führungskräften entlang der gesamten Kette umfassend besprochen wurde. Somit könnte ein fragmentierter Entscheidungsfindungsprozess aufgrund fehlender interner und externer Kooperation auch ein Faktor für die Problemstellung in Südkorea gewesen sein.

Berücksichtigt man jetzt ein zweites hypothetisches Szenario<sup>2</sup>, indem der amerikanische SC Executive und Teile seines Teams ein paar Wochen in China verbringen, um die notwendige Transformation der Lieferkette zu planen (Zusammenbau und Verpackung). Gemäß Javidan und Walker (2013) ist aus chinesischer Sicht der Aufbau von Vertrauen die Basis einer persönlichen Beziehung. Es ist wichtig sich sozial anzunähern und Zeit außerhalb der Arbeit miteinander zu verbringen. Für Amerikaner ist Vertrauen eher aufgabenorientiert. Für SC Executives ist es somit von grundlegender Bedeutung, Vertrauen zu den lokalen Kollegen über die gesamte Lieferkette aufzubauen, um die globale Implementierung von Beta-Technologien optimal zu koordinieren und zu synchronisieren. Somit stattet ein höheres Niveau sozialen Kapitals des SC Executive und seines globalen Teams sie mit den intellektuellen Fähigkeiten aus, die notwendig sind, um Probleme bei Technologie-Projekten der Lieferkette zu vermeiden.

Man kann schlussfolgern, dass interkulturelle Empathie dem SC Executive dabei hilft, Probleme bei der Implementierung von Technologie zu verhindern, da er den Willen zeigt, mit den Einheimischen zusammen zu arbeiten, mehr über die lokale Kultur und Sprache zu lernen und folglich nonverbale Kommunikation zu verstehen und eine emotionale Bindung zu ihnen aufbaut. All dies ermöglicht es dem SC Executive, effektiver bei der Kommunikation der Risiken zu sein. Umfassende Erfahrung bei der Vertragsverhandlung in anderen Regionen, im konkreten Fall in Asien, erhöhen seine Vertrauenswürdigkeit, indem man zwischenmenschlichen Einfluss zeigt, wodurch die Möglichkeit der Einwirkung auf das Verhalten der Geschäftspartner entsteht. Und letztlich ist der SC Executive durch Diplomatie in der Lage, effektiv Vertrauen aufzubauen, indem er einige Tage mit dem chinesischen Team außerhalb der Arbeitsumgebung verbringt, was in Asien grundlegend ist, um sich das Vertrauen der Menschen zu verdienen.

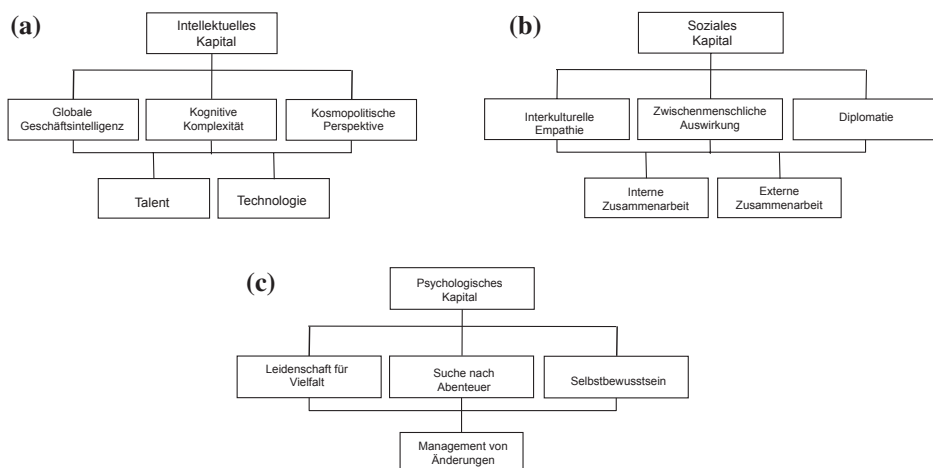
---

<sup>2</sup>Das hypothetische Szenario, das hier genannt wird, wurde durch reale Fälle inspiriert, die von Javidan, M. und Walker, J. L. in „Developing your Global Mindset“ und von Slone, R. B. et al. in „The new supply chain agenda“ beschrieben wurden.

## Die Anwendbarkeit des Global Mindset auf die Säule ‚Änderungsmanagement‘

Alle drei Komponenten des Global Mindset scheinen für diese Säule wichtig, aber ein höheres Niveau psychologischen Kapitals kann sich positiv auf die Säule des Änderungsmanagements der NSCA auswirken. Das psychologische Kapital beschreibt die Bereitschaft der Menschen, Unterschiede zu erfahren und diese zu nutzen, wodurch anscheinend der Grad festgesetzt wird, zu dem ein Individuum willens ist, die gesamten benötigten sozialen und intellektuellen Fähigkeiten anzuwenden und/oder zu entwickeln. Somit hilft das psychologische Kapital den SC Managern, kulturellen Unterschieden einen Sinn zu geben und notwendige Änderungen in die Wege zu leiten, die den Managern bei der Anpassung an die NSCA unterstützen. Zeigen SC Executives Eigenschaften wie Abenteuerlust und Selbstsicherheit, sind sie in der Lage, Menschen entlang der gesamten Lieferkette zu überzeugen, um Änderungen voranzutreiben und Werte zu schaffen.

In dem ersten hypothetischen Szenario, das für den Business Case untersucht wurde, könnten die negativen Ergebnisse, die in Südkorea erzielt wurden, die Folge einer Fehleinschätzung kultureller Unterschiede und fehlende interne und externe Kooperation sein. In dem zweiten hypothetischen Fall erkannten der SC Executive und sein Team hingegen die Wichtigkeit des chinesischen Marktes und entwickelten das notwendige Global Mindset, indem Team, Zeit und Investition aufeinander abgestimmt wurden. So konnte sichergestellt werden, dass alle Risiken der Implementierung einer Beta-Technologie sorgfältig besprochen wurden. Viele SC Executives geben an, dass sie nicht über ausreichend Zeit und Strukturen verfügen, um die notwendigen Änderungen vorzunehmen (Slone et al. 2013). Es kann aber argumentiert werden, dass ein entsprechendes



**Abb. 6** Funktionalität der Global-Mindset-Komponenten in den NSCA-Säulen. (Quelle: Adaptiert von Slone et al. 2013; Javidan und Walker 2013)

Niveau psychologischen Kapitals SC Executives mit den entsprechenden Einstellungen ausstattet, um das notwendige Niveau intellektuellen und sozialen Kapitals zu benutzen und/oder zu entwickeln. Somit stellte sich ein SC Executive, der über ein umfassendes psychologisches Kapital verfügt, den Herausforderungen und Unterschieden einer globalen Umwelt und verfügt über Motivation, zu lernen, wie man das Vertrauen der Personen gewinnt und sie überzeugt.

Durch Abenteuerlust hat der SC Executive den Mut, Risiken in einer neuen Umgebung einzugehen und neue Dinge auszuprobieren. Er akzeptiert, dass es zu Fehlschlägen kommen kann, was ihn aber nicht davon abhält, es zu versuchen. In dem Fall verteidigt der SC Executive wahrscheinlich die Implementierung einer Beta-Technologie. Letztlich erhöht der SC Executive durch Selbstbewusstsein seine Fähigkeit, Menschen zu überzeugen, wenn die Komplexität des globalen Umfeldes zu Unstimmigkeiten während des Entscheidungsfindungsprozesses führt. In dem ersten Szenario hätte der SC Executive die wichtigen Entscheidungsträger in Südkorea durch den Aufbau einer vertrauensvollen Verhandlungsführung zu einer fehlerfreien Implementierung der Beta-Technologie geführt (Abb. 6).

---

## Fazit

Wie aus diesem Beitrag erkennbar wird, sind die fünf Säulen der NSCA hilfreich, um eine geeignete SCM Strategie zu definieren, welche auch eine interfunktionelle und interorganisationale Systemperspektive verfolgt. Hierdurch kann man diese mit dem Global-Mindset-Konstrukt verknüpfen und implementieren. Der Autor empfiehlt eine ganzheitliche Perspektive, in dem SC Manager mit einem Global Mindset entwickelt werden, die über ein ausreichendes Maß an intellektuellen, psychologischen und sozialen Kapital verfügen sollten. Global Mindset wird hier als fehlendes Bindeglied aufgeführt, um auf globaler Ebene wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Vermutung liegt nahe, dass SC Führungskräfte über ein ausgeprägtes ‚Global Mindset‘ verfügen müssen, je stärker die NSCA Säulen ausgeprägt sind. Der vorangegangene Literaturüberblick der beiden Modelle zeigt, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten besteht. Soziales, intellektuelles und psychologisches Kapital ermöglichen es Unternehmen, nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu realisieren und sich den Herausforderungen einer immer komplexer werdenden globalen SC zu stellen. Das psychologische Kapital generiert dabei den notwendigen Enthusiasmus, die Energie und das Selbstvertrauen, um mit dieser Komplexität umzugehen und fungiert als Mediator im Hinblick auf das intellektuelle und soziale Kapital. Letztlich sollte das soziale Kapital dabei helfen, dass Manager sich darauf fokussieren, wie man gegenseitiges Vertrauen herbeiführt, um die gemeinsamen Ziele zu verfolgen. Alle Dimensionen des Global Mindset finden im Rahmen der NSCA ihre Anwendung und Implementierung.

Es sei jedoch angemerkt, dass die Entwicklung des Global Mindset Bezugsrahmens von Javidan und Walker (2013) sich nicht auf eine bestimmte Businessfunktion

konzentriert, sondern auf eine übergeordnete globale Führungsposition an sich. Ein solcher Mangel an Fokussierung führt zur Frage ob die generellen Ausführungen nicht an die NSCA angepasst werden müssten. Das Global Mindset Inventory (GMI) versucht, die Bestandteile des Global Mindset bei Individuen und Teams selbst zu bewerten und enthält 76 Fragen: 50 Global Mindset Fragen und 26 demografische Fragen. Dabei geht das GMI mit keinerlei Fragen detailliert auf eine Business Funktion ein (z. B. Marketing, Finanzierung oder hier Supply Chain). Dies kann als Forschungslücke gemäß Stahl et al. (2012, S. 228) angesehen werden wie im folgenden Wortlaut erkennbar: „...explore the different forms of Global Mindset und their relationship to global strategies, industries, and particular companies.“ Von daher sollten sich zukünftige Forschungen in diesem Kontext mit der neuen Global Supply Chain Agenda (NSCA) und der Entwicklung des Global Mindsets beschäftigen (Javidan und Walker 2013).

---

## Literatur

- Altıparmak F, Gen M, Lin L, Karaoglan I (2009) A steady-state genetic algorithm for multi-product supply chain network design. *Comput Ind Eng* 56:521–537
- Bird A (2013) Mapping the content domain of global leadership competencies. In: Mendenhall ME, Osland JS, Bird A, Oddou GR, Maznevski ML, Stevens MJ, Stahl GK (Hrsg) *Global leadership: research, practice and development*, 2. Aufl. Routledge, New York, S 80–96
- Bird A, Mendenhall ME (2016) From cross-cultural management to global leadership: evolution and adaptation. *J World Bus* 51(1):115–126
- Black S, Morrison AJ (2014) *The global leadership challenge*, 2. Aufl. Routledge, Abingdon
- Boulaksil Y, Fransoo JC (2009) Order release strategies to control outsourced operations in a supply chain. *Int J Prod Econ* 119:149–160
- Brake T (1997) *The global leader. Critical factors for creating the world class organization*. Irwin Professional Publishing, Chicago
- Bücker J, Poutsma E (2010) Global management competencies: a theoretical foundation. *J Manage Psychol* 25(8):829–844
- Dekker WD (2013) *Global Mindset und leadership effectiveness*. Palgrave Macmillan, New York
- Deshmukh SG, Jain V, Wadhwa S (2009) Select supplier-related issues in modeling a dynamic supply chain: potential, challenges and direction for future research. *Int J Prod Res* 47(11):3013–3039
- Dicken P (1998) *Global shift. Transforming the world economy*, 3. Aufl. Paul Chapman, London
- Ellinger AE, Ellinger AD (2014) Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *Eur J Train Dev* 38(1/2):118–135
- Ellinger AE, Natarajarathinam M, Adams FG, Gray JB, Hofman D, O'Marah K (2011) Supply chain management competency and firm financial success. *J Bus Logistics* 32(3):214–226
- Ellinger A, Shin H, Northington WM, Adams FG, Hofman D, O'Marah K (2012) The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value. *Supply Chain Manage Int J* 17(3):249–262
- Emery CR (2009) A cause-effect-cause model for sustaining cross-functional integration. *Bus Process Manage J* 15(1):93–108
- Felício JA, Caldeirinha VR, Navarrete BR (2015) Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *J Bus Res* 68(4):797–802

- Gammelgaard B, Larson P (2001) Logistics skills and competences for supply chain management. *J Bus logistics* 22(2):27–50
- Gousia Banu AS, Rao PV (2015) Global trends in supply chain management. *Int J Core Eng Manage (IJCEM)* 1(10):1–10
- Hitt MA (2011) Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. *J Supply Chain Manage* 47(1):5–13
- Hofstede G (2015) The Hofstede centre. <http://www.geert-hofstede.com>. Zugegriffen: 15. Dez. 2015
- Hohenstein NO, Feisel E, Hartmann E (2014) Human resource management issues in supply chain management research: a systematic literature review from 1998 to 2014. *Int J Phys Distrib Logist Manage* 44(6):434–463
- Javidan M, Walker J (2013) Developing your Global Mindset. The handbook for successful global leaders. Beaver's Pond Press, US
- Jayaramy J, Kannanz VR, Tan KC (2004) Influence of initiators on supply chain value creation. *Int J Prod Res* 42(20):4377–4399
- Johnson JP, Lenartowicz T, Apud S (2006) Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *J Int Bus Stud* 37:525–543
- Kiessling T, Harvey M, Garrison G (2004) The importance of boundary-spanners in global supply chain. Management in the 21st century. *J Glob Mark* 17(4):93–115
- Lambert DM (2008) An executive summary of supply chain management: process, partnerships, performance. The Hartley Press Inc., Jacksonville
- Lambert DM, Cooper MC, Pagh JD (1998) Supply chain management implementation issues and research opportunities. *Int J Logistics Manage* 11(1):1–17
- Lampell J, Mintzberg H (1996) Customizing customization. *Sloan Manage Rev* 38(1):21–30
- Lee HL, Billington C, Carter B (1993) Hewlett-Packard gains control of inventory and service through design for localization. *Interfaces* 23(4):1–11
- Levy O, Beechler S, Taylor S, Boyacigiller NA (2007) What we talk about when we talk about 'Global Mindset': managerial cognition in multinational corporations. *J Int Bus Stud* 38(2):231–258
- Mahadevan B (2003) Making sense of the emerging market structures in B-2-B E-commerce. *Calif Manag Rev* 46(1):86–100
- McMillan M, Rodrik D, Verduzco-Gallo I (2014) Globalization, structural change, and productivity growth, with an update on Africa. *World Dev* 63:11–32
- Myers MB, Griffith DA, Daugherty PJ, Lusch RF (2004) Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. *J Bus Logistics* 25(1):211–232
- Naga Venkata JR, Ravilochanan P (2014) The role of supply chain management on organized and unorganized grocery retailers-a review on Indian perspective. *Asian Soc Sci* 10(22):1
- Olvera CM, Castillo YAD (2015) Modeling the supply chain management creation of value – a literature review of relevant concepts, applications of contemporary management approaches in supply chains. <http://www.intechopen.com/books/applications-of-contemporary-management-approaches-in-supply-chains/modeling-the-supply-chain-management-creation-of-value-a-literature-review-of-relevant-concepts>. Zugegriffen: 01. Juli. 2016
- Osland JS, Bird A, Mendenhall ME (2012) Global leadership and Global Mindset: an updated look. In: Stahl G, Bjorkman I (Hrsg) *International human resources handbook*, 2. Aufl. Elgar, London, S 227–259
- Pawlak M, Małyszczek E (2008) A local collaboration as the most successful co-ordination scenario in the supply chain. *Ind Manage Data Syst* 108(1):22–42
- Richey RG, Autry CW (2009) Assessing interfirm collaboration/technology tradeoffs. *Int J Logistics Manage* 20(1):30–56
- Slone R, Dittmann P, Mentzer J (2013) The new supply chain agenda: the 5 steps that drive real value. Harvard Business School, US

- Stahl GK, Björkman I, Morris S (2012) Handbook of research in international human resource management. Edward Elgar Publishing, Northampton
- Stank TP, Dittmann JP, Autry CW (2011) The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research. *Int J Phys Distrib Logistics Manage* 41(10):940–955
- Thomas DC, Eltron E, Stahl G, Ekelund BZ, Ravelin EC, Cerdin J-L et al (2008) Cultural intelligence: domain and assessment. *Int J Cross-Cult Manage* 8:123–143
- Walter F, Bruch H (2009) An affective events model of charismatic leadership behavior: a review, theoretical integration, and research agenda. *J Manage* 35(6):1428–1452
- Wang A, Li X (2007) Coordination mechanisms of supply chain systems. *Eur J Oper Res* 179:1–16
- Wu C, Xu K, Liu L (2007) A three-layered method for business processes discovery and its application in manufacturing industry. *Comput Ind* 58:265–278
- Yukl G (2006) Leadership in organizations, 6. Aufl. Prentice Hall, Upper Saddle River

---

## Über den Autor



**Rodrigo Mello** ist Dozent für International Human Resource Management (IHRM) und Mitglied des ‚Leadership Research Clusters‘ an der Cologne Business School. Er kann auf maßgebliche interkulturelle Erfahrungen zurückgreifen, welche sich unter anderem in seinem erfolgreich abgeschlossenen MBA in Marketing in Brasilien sowie einem erfolgreich abgeschlossenen MA in International Business in Deutschland widerspiegeln. Darüber hinaus sammelte Rodrigo Mello berufliche Erfahrungen in verschiedenen multinationalen Unternehmen, wie z. B. ABInBev und Lanxess. Zurzeit arbeitet Rodrigo Mello an seiner Doktorarbeit zum Thema ‚Global Mindset‘ und analysiert dessen Signifikanz vor allem in Bezug auf die neue Global Supply Chain Agenda. Darüber hinaus ist er seit kurzem auch für das Steinbeis Consulting Center ‚Global Mindset and Leadership‘ tätig.

Personalentwicklung in der Beschaffung

Best Practices aus Theorie und Praxis

Fröhlich, E.; Karlshaus, A. (Hrsg.)

2017, XII, 303 S. 112 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-50509-0