



Buch Der unsichtbare Kontinent

Vier strategische Imperative für die New Economy

Kenichi Ohmae
Ueberreuter, 2001

Rezension

Kenichi Ohmae beschreibt die Auswirkungen der New Economy und leitet daraus die Strategien für die Zukunft ab. Die Regeln der Old Economy sind seiner Meinung nach zwar (noch) nicht aufgehoben, aber neue Technologien wie Internet und Mobilkommunikation fordern von den heutigen Unternehmensführern neue Denkweisen. Die Grenzen der Nationalstaaten verlieren an Bedeutung, Märkte werden nur noch global betrachtet. Die Unternehmen, die sich diese Denkweise aggressiv zu Eigen machen, die so den unsichtbaren Kontinent besiedeln und sich auf ihm ausbreiten, nennt Ohmae "Godzillas". Im Gegensatz zu den "Titanen" (Konzerne der alten Welt) handeln sie extrem flexibel und verschlingen alles, was sich ihnen in den Weg stellt. Diese Unternehmen werden die Wirtschaft der Zukunft bilden. Und wer auf dem neuen Kontinent überleben will, muss alte Denkweisen ablegen und die Strategien der Godzillas übernehmen. *BooksInShort.com* empfiehlt das Werk allen Führungskräften aus Wirtschaft und Politik, die erst ihre Ansichten überprüfen möchten, bevor sie weitere Entscheidungen treffen. Es sei ebenso allen empfohlen, die sich mit den neuen Dimensionen und dem verflochtenen globalen System befassen möchten, das die Wirtschaft des alten Kontinents grundlegend verwandeln wird.

Take-aways

- Der unsichtbare Kontinent ist ein noch in Entstehung begriffenes System - ein System, das gerade seine spezifische Form annimmt und seine künftige Richtung vorgibt.
- Der neue Kontinent erstreckt sich über die vier Dimensionen: reale Volkswirtschaft, Grenzenlosigkeit, Cyber-Welt und "hohe Multiples".
- Der Vermögensfluss auf dem unsichtbaren Kontinent übertrifft die normalen "Geldflüsse" der keynesianischen Ökonomie um ein Vielfaches.
- In der alten Welt dominieren die Produzenten die Wirtschaft - in der neuen Wirtschaft sind es die Konsumenten, die alle Macht in den Händen haben.
- Die englische Sprache ist längst zur De-facto-Sprache des Internets geworden und verschafft allen englischsprachigen Regionen der Welt einen Vorsprung im E-Commerce.

- "Godzillas" stellen eine neue Gattung von Unternehmen dar, die durch ihre aggressive Inanspruchnahme des neuen Kontinents in ungeahntem Ausmass horten, wachsen und konsumieren.
- Die "Titanen", d. h. die exzellenten konventionellen Unternehmen, müssen ihre alten Denkweisen und Strategien ablegen, um im Land der Godzillas konkurrenzfähig zu bleiben.
- Wer noch nicht zum Club der Godzillas gehört und auf den Erfolg aus ist, muss Fähigkeiten und Qualitäten der Godzillas nachahmen.
- Der Zugang zur globalen Wirtschaft ist für jedermann möglich, gleichgültig was seine nationalen Grenzen ihm vorschreiben.
- Die Bemühungen vieler Regierungen, einzelne Nationen vor den Auswirkungen der globalen Wirtschaft abzuschirmen, werden durch die Netzwerkverbindungen zunichte gemacht.

Zusammenfassung

Die vier Dimensionen des unsichtbaren Kontinents

Der "unsichtbare" Kontinent ist in wirtschaftlicher, politischer und sozialer Hinsicht ebenso greifbar und vital, als könnte man ihn in jedem Atlas nachschlagen. Dieser Kontinent ist Neuland, er wurde erst vor ca. 50 Jahren entdeckt und erst vor 15 Jahren hat man begonnen, ihn zu besiedeln. Der neue Kontinent erstreckt sich über vier Dimensionen und kann nur im Spannungsfeld zwischen diesen verstanden werden:

1. Die sichtbare Dimension: Der Wert eines Unternehmens ("Nettozeitwert") oder eines Produktes bleibt wie in der alten auch in der neuen Welt bestehen. Diese sichtbare Dimension (Handel, Güter, Dienstleistungen) hat weiterhin Bestand, aber isoliert betrachtet entspricht diese Dimension immer seltener der Realität.
2. Die grenzenlose Dimension: Die wirtschaftlichen Grenzen zwischen Staaten, Regionen, Unternehmen und Organisationen haben durch die globale Sichtweise immer mehr an Bedeutung verloren, die Menschen leben in einem internationalen "Informationsklima". Die Wirtschaft ist nicht mehr an Nationalstaaten gebunden.
3. Die Cyber-Dimension: Computer- und Kommunikationstechnologien haben das gesamte Umfeld der Konsumenten, Produzenten und Bürger tief greifend und unwiderruflich verändert. Auf dem Boden des neuen Kontinents gedeihen die Unternehmen, die auf die Flexibilität der Konsumenten mit einer "angeborenen" Flexibilität reagieren, die nur durch die Vielzahl neuer Kommunikationstechnologien möglich ist.
4. Die Dimension der "hohen Multiples": Ein Unternehmen kann auf dem Aktienmarkt ein Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von 500 oder sogar mehr erzielen, d. h. der Kurs der Aktien ist 500 Mal so hoch wie der reale Gewinn. Bei richtiger Anwendung ist es einem Unternehmen dank dieser Multiple-Werte aufgrund der Börsenkapitalisierung möglich, zum "realen" Blueship-Wert aufzusteigen.

„Heute erleben wir, wie eine echte Revolution über unser aller Leben, Arbeit, Einkaufsgewohnheiten, Denken, Kämpfen, über unsere Kommunikation und Vermögensbildung hinwegfegt.“

In Zukunft werden gerade jene Unternehmen und Staaten besonders erfolgreich sein, die es schaffen, alle vier Dimensionen zu integrieren und zu beherrschen. Die Kenntnis aller vier Dimensionen wird zweifellos künftig eine unabdingbare Vorbedingung für den Erfolg von Führungskräften in Wirtschaft und Politik sein. Vier Charakteristika des neuen Kontinents sind für Entscheidungsträger besonders wichtig. Sie erklären auch, warum manche auf dem neuen Kontinent so erfolgreich sind, während andere nie Fuss fassen:

1. Informationen werden problemlos über alle Arten von Grenzen befördert. Somit kann es kein Nachrichtenmonopol mehr geben. Der freie Informationsfluss macht es für Länder und Unternehmen schwieriger, ihre Märkte zu kontrollieren, d. h. die Konsumenten kontrollieren die Nachfrage- und Angebotskette und damit die Produzenten.
2. Es gibt keine Zutrittsbeschränkungen für den neuen Kontinent. Aber er ist nur für diejenigen leicht zu bereisen, die bereit sind, ihre alten Denkweisen aufzugeben; belohnt werden daher nur jene, die den Nutzen des neuen Kontinents erkennen.
3. Die Infrastruktur des unsichtbaren Kontinents ist noch in Entwicklung begriffen. Wer das erkennt und sich ein Stück Terrain sichert, kann praktisch nicht mehr verdrängt werden. Beispiel: AOL hat als einer der ersten Online-Anbieter Eckpfeiler gesetzt und hat heute über 20 Millionen Kunden weltweit.
4. Der neue Kontinent verkörpert stark individualistische Werte. Es gibt keine tonangebende Elite, die Ansichten über Qualitäten

vorgibt. Die roh und ungezügelt herrschenden wirtschaftlichen Kräfte fördern allerdings auch die Exzesse und Unzulänglichkeiten eines ungezügelten Kapitalismus zutage.

Grundlagen der neuen Wirtschaft

Standards, die eine weithin gemeinsame Grundlage bilden und somit eine Schlüsselrolle in der globalen Welt spielen, nennt man "Plattformen". Dies können alle Arten von Standards sein: finanzielle, technologische und kulturelle Grundlagen für ein gemeinsames Handeln. So stellen z. B. Visa und MasterCard eine gemeinsame Plattform für E-Commerce und Finanztransaktionen dar, sie sind universelles Medium für Online-Zahlungen von jedem beliebigen Punkt der Erde aus. Plattformen sind De-facto-Standards - von keiner Regierung verordnet, sondern entstanden durch stillschweigende Übereinkunft unter den Pionieren und Siedlern des unsichtbaren Kontinents. So ist die englische Sprache ebenfalls eine Plattform, eine De-facto-Sprache im Internet und verschafft allen englischsprachigen Regionen riesige Vorteile auf dem neuen Kontinent. Auf dem unsichtbaren Kontinent fließen, wandern und verschwinden Vermögenswerte in nie gekanntem Ausmass - und das ohne direkten Zusammenhang mit den diversen Warenbewegungen. Die vier Kräfte, die diesem Wandel zugrunde liegen und die in ihren Aktivitäten allesamt globaler und flexibler geworden sind, heissen Investitionen, Industrie, Informationstechnologie und das Individuum als Konsument. Diese Kräfte sind die wichtigsten Grundsteine des heutigen Vermögens. Auf dem unsichtbaren Kontinent sind es die Konsumenten, die alle Macht in den Händen haben, da sie als Verbraucher besser informiert agieren und ihren Konsum besser kontrollieren können als jemals zuvor. Auf dem unsichtbaren Kontinent können Arbeitsplätze überall sein - und Arbeitsplätze werden überall dort besonders benötigt, wo sie besonders effektiv für qualitativ hochwertigen Kundenkontakt sorgen. Daher folgen in der New Economy die Jobs dem Markt.

Godzillas und Titanen - Unternehmensstrategien der neuen Wirtschaft

Zwischen 1975 und 1987 entstand in den USA eine neue Gattung von Unternehmen: Diese Godzillas der Wirtschaft verschlingen in ungeahntem Ausmass Märkte und Ressourcen. Die gefräßigen Monster saugen das Investmentkapital der Welt auf - sie horten, wachsen und konsumieren unglaublich schnell. Allen Godzillas gemeinsam ist ihre aggressive Inanspruchnahme der drei "unsichtbaren" Dimensionen des neuen Kontinents:

1. Die Cyber-Dimension garantiert ein rasches Wachstum ganz ohne Kosteneskalation und Stress in der Organisation.
2. Hohe Multiples: Durch ihr Kurs-Gewinn-Verhältnis und ihre Marktmacht sind Grösse und Einfluss dieser Unternehmen weit grösser, als Umsätze und Erträge vermuten lassen.
3. Grenzenlose Dimension: Unmittelbar nach Gründung erreichen diese Unternehmen globale Reichweiten.

„Wir kennen die gesamte bewohnbare Welt. ... Es scheint, als sei wieder einmal ein neuer Kontinent entdeckt worden - diesmal ein Kontinent ohne Land.“

Die traditionellen grossen Unternehmen ("Titanen"), müssen ihre alten Denkweisen und eingefahrenen Vorstellungen über Unternehmensstrategie ablegen, um auf dem neuen Kontinent konkurrieren zu können. Ansonsten werden sie unweigerlich unterliegen und von den Godzillas geschluckt (wie z. B. Time Warner von AOL) oder sie müssen mit kleineren Nischen vorlieb nehmen, als ihnen einst gehört haben (z. B. Nokia). Wer zum Club der Godzillas gehören möchte, wer also auf deren Erfolg aus ist, muss Fähigkeiten und Qualitäten nachahmen, die diese Godzillas offenbar instinktiv erworben haben:

- Klarer Schwerpunkt: Godzillas konzentrieren sich fast immer auf ein Produkt oder haben zumindest einen klar definierten Schwerpunkt.
- Abstecken des Terrains anhand des Kundenprimats: Die Unternehmen müssen sich selbst eigene Grenzen auferlegen und Selbstdisziplin besitzen.
- Organisationen von null aufbauen: Somit geht man Schwierigkeiten, die wegen eines unseligen Erbes auftreten können (z. B. Anlagen, Arbeitspraktiken), aus dem Weg.
- Standort: Die Zentralen der Godzillas findet man praktisch nie in den Metropolen oder Produktionszentren.
- Von der Giesskanne zur Treffsicherheit: Punktgenaues Marketing durch Kundensegmentierung führt zu einer viel höheren Trefferquote als traditionelles Marketing für ein Massenpublikum.
- Netzförmige Organisation: Die gesamte Organisation ist auf die Anforderungen der Cyber-Dimension ausgerichtet.
- Globale Reichweite: Sprinklermodell der Globalisierung, d. h. überall zugleich verkaufen, anstatt die Welt Markt für Markt zu erobern.

- Akquisition durch Beziehungen: Erfolgreiche Fusionen durch gemeinsame Visionen und Vernetzung der Unternehmen.
- Langsam auf schnellen Märkten: Da die extremen Ausschläge der Kurse auf den Aktien- und Devisenmärkten meist kurzfristiger Natur sind, sollten Unternehmen in langfristigen Zeitrahmen denken und sich nicht von diesen Schwankungen treiben lassen.
- Zerstörung von Werten: Man wird laufend von neuen Marktteilnehmern herausgefordert.

Regionale Gewinner - nationale Verlierer

Die Chance für viele Länder, der chronischen Armut zu entkommen, besteht nicht im Nachahmen der traditionellen Industriestrategien, sondern im Überspringen der gesamten industriellen Revolution. Neue Strategien bieten Ländern und Regionen die Möglichkeit, sich auf den neuen, cyber-gestützten, unsichtbaren und globalen Kontinent zu katapultieren. So konnte z. B. der "Multimedia Super Corridor" in Malaysia das Interesse von über 900 Firmen wecken. Da die Wirtschaft des unsichtbaren Kontinents nicht mehr auf die Vermittlung durch nationale Regierungsapparate angewiesen ist, haben die Nationalstaaten der Welt aufgehört, die globale Wirtschaft zu dominieren. Und selbst die Bemühungen einzelner Nationen, sich vor den Auswirkungen der globalen Wirtschaft abzusichern, werden im globalen System zunichte gemacht. Die globalen Plattformen ermöglichen jedem den Zugang zum unsichtbaren Kontinent, gleichgültig was seine nationalen Grenzen ihm vorschreiben. Die Weltwirtschaft erlebt derzeit eine gleichzeitige Verschiebung der Macht von den traditionellen nationalstaatlichen Regierungen hinunter zu den Regionalstaaten und hinauf zu supranationalen Wirtschaftsblöcken. Staaten, die sich auf diese Entwicklung einlassen, gelangen mit Hilfe der grossen Wirtschaftsblöcke zu mehr Stabilität, während sie über ihre Regionalstrukturen Wohlstand generieren.

Blick in die Zukunft

Die Wirtschaft der Zukunft wird eine Welt der Cyber-Verbindungen, der volkswirtschaftlichen Multiples und grenzenloser, länderübergreifender Aktivitäten sein. Institutionen und Individuen müssen diese Kräfte kennen lernen, die auf dem neuen Kontinent herrschen. Und wir alle müssen auch mit ihnen umgehen lernen. Dazu müssen wir zwei Schritte beachten:

1. Befreien wir uns von dem unerwünschten Erbe der alten Welt! Konkret bedeutet das Deregulierungen und Übergangsstrategien für Länder und Regionen. Des Weiteren muss die nationale Souveränität durch die Souveränität der Konsumenten und Bürger ersetzt werden.

„Es ist heute Mode geworden, China als den potenziell grössten Verbrauchermarkt der Welt zu betrachten, doch nur wenige machen sich eine Vorstellung davon, welche Veränderungen dazu erforderlich wären.“

Bereiten wir uns auf das Leben auf dem neuen Kontinent vor! Konkret bedeutet das für ein Land, den Schwerpunkt auf Bildung und cyber-kompatible Infrastruktur zu legen. Für die Unternehmen bedeutet es den Aufbau einer vernetzten und netzförmigen Organisation. Und für den Einzelnen bedeutet es, sich mit all den benötigten Fähigkeiten und Sprachen auf die neue Welt vorzubereiten.

Über den Autor

Kenichi Ohmae war Leiter der Japan-Niederlassung von McKinsey und arbeitet heute als internationaler Unternehmensstrategie und Regierungsberater. Er schreibt u. a. häufig für das Wall Street Journal, die New York Times und Newsweek und ist Autor von mittlerweile über 30 Büchern. Seine bekanntesten Werke sind: Die neue Logik der Weltwirtschaft: Zukunftsstrategien der internationalen Konzerne (1994) und Der neue Weltmarkt: Das Ende der Nationalstaaten und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen (1996).
