



ARTICLE 1

Welt, 21. 09.2007

Herausforderung multipolare Welt

Dr. Stephan Scholtissek,

Vorsitzender der Accenture Ländergruppe Deutschland, Schweiz, Österreich

Die Zeiten, in denen die Weltwirtschaft durch die USA, Europa und Japan dominiert wurde, sind unwiderruflich vorüber. Heute entwickelt sich in einem atemberaubenden Tempo eine Vielzahl von höchst erfolgreichen Wirtschaftszentren in den unterschiedlichsten Regionen der Welt. Wir erleben wie eine neue, multipolare Welt entsteht: Aktuellen Prognosen zufolge werden in diesem Jahr die aufstrebenden Schwellenländer, die so genannten Emerging Markets, zusammen einen größeren Beitrag zum globalen Bruttoinlandsprodukt leisten als die wichtigsten Industrieländer. Im Jahr 2025 wird der Anteil der heutigen Emerging Markets am weltweiten Bruttoinlandsprodukt – gemessen in Kaufkraftstandards – 61 Prozent betragen.

Allein diese Zahlen sind Anlass genug, alte Gewissheiten über Bord zu werfen. Die multipolare Welt wird alle Bereiche des Wirtschaftslebens verändern: Die Zahl der Kunden, die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Rohstoffen und Kapital sowie der technische Fortschritt in Form von Erfindungen werden davon betroffen sein. Gerade die Wirtschaft im Land des Exportweltmeisters wird sich auf diese Entwicklungen einstellen müssen, um ihre – zweifellos wachsenden – Chancen auch tatsächlich zu nutzen. Und dies hat Folgen für die Beraterbranche – hierzulande wie international.

Was genau wird sich verändern? Betrachten wir dazu einige wenige Zahlen und Fakten zu drei der oben erwähnten Bereiche: In drei Jahren wird es in Indien und China zusammengenommen etwa 123 Millionen Mittelklasse-Haushalte geben – mehr als Haushalte insgesamt in den USA existieren.



Über eine Milliarde zusätzliche Kunden in den Schwellenländern wollen erobert werden - der Weltmarkt ist also alles andere als besetzt.

Seit Jahren locken die Kapitalmärkte in den Emerging Markets immer mehr ausländische Direktinvestitionen an. 2005 waren es 334 Milliarden US-Dollar oder 36 Prozent des weltweiten Volumens. Neu ist, dass multinationale Konzerne aus den Schwellenländern ihrerseits außerhalb ihrer Heimatmärkte investieren und traditionsreiche, westliche Konzerne übernehmen oder sich an ihnen beteiligen. Die Übernahme des Stahlkonzerns Arcelor durch die indische Mittal ist ebenso Beispiel für den Expansionsdrang der Emerging Markets wie die massive Beteiligung Chinas am Börsengang von Blackstone.

Zwar ist der demographische Faktor heute in den tradierten Märkten ein nach wie vor unterschätztes Problem, weltweit allerdings sind Arbeitskräfte in ausreichender Zahl vorhanden. Alleine in den so genannten BRIC+2 Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China, Mexiko und Südkorea) stehen heute bereits 1,5 Milliarden Erwerbstätige zur Verfügung stehen.

Für jeden Unternehmer bedeutet dies, dass in der multipolaren Welt Kunden, Mitarbeiter, Rohstoffe, Kapital und Erfindungen global verfügbar sein werden. Jedes Unternehmen kann sie kaufen oder um sie werben. Der Unterschied zwischen erfolgreich und nicht erfolgreich wird zusammenschrumpfen auf den Markterfolg - also den Teil einer Innovation, der Erfindungen, Ideen und Konzepte in erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen umsetzt.

Speziell für die deutsche Wirtschaft und die hiesigen Unternehmen bedeutet das konkret: Nur wer in Zukunft signifikante Marktanteile in den Emerging Markets erobern kann, wird weiter wachsen können. Erfolgreich ist, wer die einzigartige Charakteristik der heutigen Emerging Markets versteht und seine Geschäftsmodelle an die jeweiligen lokalen Bedingungen anpassen kann. Der einzige Erfolg versprechende Weg ist, gemeinsam mit den Emerging Markets zu wachsen. Dazu benötigen die deutsche Unternehmen Produkte und Dienstleistungen, die komplementär sind zu denen der aufstrebenden Schwellenländer. Unverzichtbar ist dabei eine intelligente, internationale Arbeitsteilung und der Einsatz von Talenten aus aller Welt.



Diese massiven Veränderungen im Markt werden auch die Unternehmensberatungen zu spüren bekommen. Schon heute können und müssen Klienten von Beratungsgesellschaften erwarten, Antworten auf all diese Fragen in den Bereichen Kunden, Mitarbeiter, Ressourcen, Kapital und Erfindungen zu erhalten – einschließlich einer Antwort auf die Frage, wie sie ihren Markterfolg sichern und ausbauen können.

Ein Beispiel: Wenn etwa der „War of Talents“ künftig nicht nur lokal sondern – auf Grund der Demographieproblematik und Lohnkostenunterschieden – weltweit ausgetragen wird, dann benötigen Unternehmen globale Talent-Management-Strategien und müssen in der Lage sein, mit kulturell weitaus vielfältigeren Belegschaften als heute zu arbeiten. Im Idealfall mittels einer meist noch zu erarbeitenden, einheitlichen Unternehmenskultur.

Wer deutsche Unternehmen auf ihrem erfolgreichen Weg in die Emerging Markets begleiten will, sollte dort präsent sein und die notwendige Marktkenntnis vor Ort bereits besitzen; anderen helfen und gleichzeitig mit dem eigenen Aufbau beschäftigt sein, wird nicht funktionieren. Globale Präsenz, sei es über Netzwerke oder das eigene Unternehmen, kombiniert mit dem Verständnis für lokale Geschäftschancen bringt die Klienten weiter. Dazu gehört auch, dass die Vorteile einer intelligenten, weltweit angelegten Arbeitsteilung ausgelotet und genutzt werden. Nur wer diese Expertise bietet, ist in der Lage, Wertschöpfungsketten eines Unternehmens zu zerlegen und weltweit so neu aufzustellen, dass die Chancen der multipolaren Welt aktiv genutzt werden. Nicht ein rein kostengetriebenes Outsourcing, sondern innovative, strategische Arbeit und stringente Umsetzung sind gefragt.

Heute sind nur ganz wenige Unternehmensberatungen so aufgestellt, dass sie deutschen und internationalen Unternehmen bei den Herausforderungen der multipolaren Welt ein wertvoller Partner sein können. Machen sie aber ihre Hausaufgaben, dann bietet die multipolare Welt gute Aussichten – für die Berater und deren Klienten.