

Jahrzehntelang galten Schwellenländer wie Brasilien, Südkorea, China, Südafrika aufgrund instabiler politischer Verhältnisse und mangelnder wirtschaftlicher Freiheiten für Unternehmen als Armutsregionen der Welt. Seit einigen Jahren scheint sich dieses Bild aber zu wandeln. Die Prognosen für Länder wie China, Südkorea, Brasilien oder Südafrika sind scheinbar – trotz der Gefahr von Rückschlägen – weitgehend positiv.

So prognostiziert beispielsweise das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) in der Studie „The World in 2050“ (Weltbank 2011) eine völlige Veränderung der Wirtschaftsordnung in den nächsten Jahrzehnten. Gegenüber der aktuellen Situation wird China in der Zukunft eine globale Spitzenposition übernehmen; Indien wird auf dem dritten und Brasilien auf dem vierten Platz erwartet.

Die etablierten Wirtschaftsnationen werden im Vergleich zu heute deutlich an Bedeutung verlieren. So werden die USA beispielsweise auf Platz zwei abrutschen, Deutschland wird sich auf Platz acht (gegenüber Platz vier in 2009) laut der Prognose von PwC wiederfinden. Aufgrund des starken Wachstums der Schwellenländer werden weitere globale Veränderungen erwartet. So wird beispielsweise prognostiziert, dass der Verbrauch an Lebensmitteln und Rohstoffen in diesen Ländern deutlich ansteigen wird mit der Konsequenz, dass die Preise auch global ansteigen werden.

Auch die aktuelle Schulden- und Finanzkrise konnte das Bild nicht stören – ganz im Gegenteil. So schauen auch die westlichen Wohlstandsnationen verstärkt auf die früheren Armutsregionen in der Hoffnung, dass durch finanzielle Hilfen die Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise begrenzt werden können. Brasilien, China und andere wurden und werden als Helfer angefragt.

Auch mögliche Rückschlagpotenziale dieser Länder werden nur als mögliche temporäre Ereignisse bewertet. So wurde vor kurzem von den Fachleuten des Internationalen Währungsfonds die deutliche Zunahme der Anfälligkeit der Banken und Kapitalmärkte in China kritisiert. Diese Defizite würden die notwendige Neuorientierung der chinesischen

schen Wirtschaft zu neuen Wachstumsbranchen und zu einer höheren Binnennachfrage behindern. Dennoch sind sich die Experten einig, dass dies keine nachhaltige Störung im Aufstieg Chinas sein wird.

Auf der Unternehmensebene bedeutet das Erstarken der Unternehmen aus den Schwellenländern zunächst eine deutliche Verschärfung der Wettbewerbssituation und der Wettbewerbsdynamik auf globaler Basis. Vor diesem Hintergrund hat sich im Zusammenhang mit der Dynamisierung des Wettbewerbs in den letzten Jahren der Begriff der „multipolaren Welt“ zu einem wichtigen Thema entwickelt.

Die „multipolare Welt“ beschreibt die weitreichenden Veränderungen in den relevanten Wettbewerbsfeldern als Folge der zunehmenden Bedeutung der Schwellenländer für die wirtschaftliche Entwicklung in der Welt. Hierbei geht es um einen weltweiten Wettbewerb um Arbeitskräfte, um Kapital, um Rohstoffe, um neue Konsumentenmärkte und um Innovationen. Scholtissek (2008) hat den globalen Wettbewerb in diesen fünf Wettbewerbsfeldern im Zusammenhang mit den hieraus resultierenden Herausforderungen für Deutschland zusammenfassend beschrieben¹.

2.1 Wettbewerb um Arbeitskräfte

Die Mehrzahl der aktuellen Studien und Analysen geht davon aus, dass die Veränderung der Bevölkerungspyramide in den entwickelten Industrienationen in den nächsten Jahren zu einem Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften in diesen Staaten führen wird (vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Scholtissek 2008, S. 27 ff.). Der Fachkräftemangel kommt aber nicht überraschend. In den letzten Jahren waren die Auswirkungen jedoch noch nicht gravierend, da Unternehmen durch die Verlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette in die aufstrebenden Schwellenländer Mitarbeiterlücken, zumindest in ausgewählten Tätigkeitsbereichen, ausgleichen konnten. So erfolgte beispielsweise eine Verlagerung einfacher transaktionaler Tätigkeiten aus Kostengesichtspunkten, aber auch aufgrund der Überlegung, dass sich die entwickelten Volkswirtschaften zunehmend auf höherwertige Aufgaben im Rahmen einer globalen Wertschöpfung konzentrieren sollen (vgl. Scholtissek 2008, S. 27 ff.).

Zusätzlich wurden in den letzten Jahren aber auch zunehmend höherwertige Aufgaben und Aktivitäten, wie beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, in den global tätigen Unternehmen global organisiert. Dieser Trend scheint sich mit der zunehmenden Stärke der Wachstumsmärkte in den Schwellenländern weiter zu beschleunigen. Die Schwellenländer unterstützen diese Entwicklung durch den weiteren massiven Ausbau von Hochschulen und Universitäten, um die Absolventenzahlen vor Ort weiter deutlich zu erhöhen (vgl. Scholtissek 2008, S. 29 f.).

¹ Vgl. bezüglich der Ausführungen zur multipolaren Welt insbesondere Scholtissek (2008), in Bezug auf die nachfolgenden Ausführungen insbesondere Scholtissek (2008, S. 27 ff.) und auch Credit Suisse (o. J.).

Die zunehmende Zahl gut ausgebildeter Absolventen und Berufstätige in den Schwellenländern in Verbindung mit den Aufgabenverlagerungen scheint den prognostizierten Mangel an Fachkräften in den Industrieländern jedoch nicht ausgleichen zu können. Gleichzeitig nimmt auch der Kampf um die besten Talente in den Schwellenländern an Fahrt auf. Es hat sich hier jedoch gezeigt, dass eine Mehrzahl der Absolventen aus den Schwellenländern aus kulturellen oder sprachlichen Gründen einer Anstellung in einem „ausländischen“ Unternehmen eher skeptisch gegenübersteht. Zudem zeigen die heimischen Unternehmen derzeit deutlich höhere Wachstumspotenziale und damit auch bessere Karrieremöglichkeiten als ihre Konkurrenten aus den etablierten Volkswirtschaften.

Mit der zunehmenden Bedeutung der neuen Unternehmen aus den Schwellenländern wird der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen. Dieser Wettbewerb wird sich zunächst insbesondere im Kampf um Talente in den Schwellenländern selbst zeigen. Mit einer zeitlichen Verzögerung wird dieser Kampf um Talente aber auch in den etablierten Ökonomien zunehmend sichtbar werden, sofern es nicht gelingt, die rückläufigen Beschäftigtenzahlen durch Produktivitätsgewinne oder durch die Anwerbung von Fachkräften auszugleichen.

2.2 Wettbewerb um Kapital

Die Liberalisierung des Welthandels und die geschilderten Entwicklungen in den Schwellenländern haben zu einer deutlichen Zunahme der erfolgreichen multinationalen Unternehmen mit Sitz in diesen Schwellenländern geführt. Parallel zu dieser Entwicklung werden sich auch die internationalen Kapitalströme weiter verschieben. Während in den frühen Zeiten der Globalisierung die Kapitalströme insbesondere von den entwickelten Volkswirtschaften in die Schwellenländer gingen, wird sich dieser Trend in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend umkehren (vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Scholtissek 2008, S. 35 ff.).

Dabei zeigt sich der Wettbewerb um Kapital insbesondere an zwei Fronten: So ist seit einigen Jahren zu erkennen, dass Kapitalgeber zunehmend in Unternehmen in Asien, Russland, Indien und Südamerika investieren, da diese Unternehmen aufgrund der Wachstumsoptionen in den Heimat- und Auslandsmärkten sehr attraktive Investitionsmöglichkeiten darstellen. Zeitgleich kann man auch feststellen, dass international erfolgreiche Konzerne aus den Schwellenländern verstärkt in den Bieterwettbewerben um amerikanische, japanische und europäische Unternehmen eintreten. Durch Investitionen in westliche Unternehmen sichern sich die Unternehmen aus den Schwellenländern zunehmend hochwertige Technologien und qualifizierte Mitarbeiter und nicht zuletzt auch Unternehmensmarken, ein nicht zu unterschätzendes Asset in den Zeiten des Hyperwettbewerbs, wie sich noch zeigen wird. Viele weitere Unternehmen aus den Schwellenländern werden den bisherigen Vorreitern Lenovo oder Tata folgen (vgl. Scholtissek 2008, S. 37 f.).

2.3 Wettbewerb um Rohstoffe

Mit der Zunahme des Wettbewerbs zwischen Unternehmen aus den entwickelten Ländern und den Schwellenländern wächst auch die Nachfrage nach Rohstoffen und Energie. Dieser Wettbewerb ist derzeit schon in einem hohen Maße entbrannt. So investiert China gewaltige Beträge in die rohstoffreichen Regionen in Lateinamerika und Afrika (vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Scholtissek 2008, S. 41 ff.).

Der Zugang und die Sicherung von Rohstoffen sind sowohl für die Unternehmen aus den Schwellenländern als auch für die alten Unternehmen aus der Triade überlebensnotwendig. Ohne die ausreichende Versorgung mit Rohstoffen und Energie können die Wachstumsraten der industriellen Produktion keinen nachhaltigen Bestand haben. Für die rohstoffverarbeitenden Unternehmen der aufstrebenden Länder ist der Zugang zu den Rohstoff- und Energiereserven von wirtschaftlicher und politischer Bedeutung.

Die Finanz- und Schuldenkrise in Europa und den USA hat auch gezeigt, dass sich diese Länder nicht aus den produzierenden Industrien zurückziehen können. Der reine Fokus auf Dienstleistungen hat sich nicht als Königsweg erwiesen. Gerade Länder mit funktionierenden Realwirtschaften konnten die Krise vergleichsweise gut überstehen. Das zu erwartende Umdenken in den entwickelten Staaten wird die Entwicklung auf den Rohstoff- und Energiemärkten nicht entspannen.

2.4 Wettbewerb um neue Konsumenten

In den letzten Jahrzehnten haben Indien, die Türkei oder Mexiko insbesondere als Anbieter günstiger Produkte und Dienstleister am Weltmarkt teilgenommen. Mittlerweile haben die wirtschaftlichen Erfolge in diesen Ländern zur Herausbildung einer kaufkräftigen Mittelschicht geführt. So wird erwartet, dass im Jahre 2025 mehr als die Hälfte aller weltweit angebotenen Kühlschränke, Hi-Fi-Anlagen, Personal Computer oder Nahrungsmittel, Autos, Anzüge in den Schwellenländern verkauft werden (vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Scholtissek 2008, S. 49 ff.).

Es wird zudem erwartet, dass die Verbraucher in den sechs bekannten Schwellenländern im Jahre 2025 deutlich kaufkräftiger sein werden als die Verbraucher in den alten Wirtschaftsregionen. Zusätzlich wird erwartet, dass bis 2020 zwei von drei Jobs in Asien entstehen werden mit den zu erwartenden weiteren positiven Auswirkungen auf die Kaufkraft in dieser Region.

Vor dem Hintergrund der erwarteten Entwicklungen werden die Konsumentenmärkte in den Schwellenländern auch zunehmend attraktiv für die Hersteller von Massenkonsumgütern. So hat beispielsweise die Anzahl der Handynutzer in China von mehr als 500 Mio. in 2007 auf mehr als 800 Mio. in 2010 zugenommen. Diese kaufkräftige Mittelschicht ist jedoch nicht nur das Zielobjekt der Unternehmen aus den etablierten Wirtschaften. Mit der Entwicklung der Unternehmen in den Schwellenländern kommt diese Kaufschicht mit ihren Kaufpotenzialen auch zunehmend in deren Blick (vgl. Scholtissek 2008, S. 53 f.).

2.5 Wettbewerb um Innovationen

Während in den letzten Jahrzehnten technische Neuerungen weitestgehend aus Japan, aus den USA oder aus Westeuropa stammten, führen die Entwicklung der Konsumentenmärkte und die Investitionen in Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen zunehmend auch zu einer Verschiebung der globalen Innovationslandkarte (vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Scholtissek 2008, S. 55 ff.).

So haben sich bereits heute verschiedene globale Forschungs- und Entwicklungszentren in den Schwellenländern herausgebildet und global etabliert: Mexiko hat sich beispielsweise inzwischen als ein wesentliches Innovationszentrum in der Bauwirtschaft etabliert, Brasilien hat sich zum wesentlichen Innovationszentrum für die Bioenergie und die Agrartechnologie entwickelt. Auch in Europa haben sich neue Innovationszentren ergeben. So gilt Polen als neues Innovationszentrum für die Hightech- und die Automobilindustrie; Russland hat sich zum Zentrum für Softwareentwicklung entwickelt. Auch wenn diese Darstellung eventuell nur eine temporäre Sicht darstellt, so wird dennoch deutlich, dass sich die Innovationslandkarte sukzessive verschiebt (vgl. hierzu Scholtissek 2008, S. 63 f.).

Aus der Sicht internationaler Wirtschaftsforschungsinstitute wird die Verschiebung der Innovationslandkarte in der Zukunft weitergehen mit der Folge, dass eine zunehmende Anzahl von Mitarbeitern in den Forschungs- und Entwicklungszentren in den Schwellenländern angestellt sein werden. In der Zukunft wird deshalb erwartet, dass auch immer mehr Unternehmen aus den bekannten Industrieländern Forschungs- und Entwicklungsbereiche in die Schwellenländer auslagern werden (vgl. Scholtissek 2008, S. 57 ff., oder auch S. 64 ff.). In diesem Zusammenhang wird dann auch erwartet, dass nur noch die Grundlagenforschung in den alten Innovationszentren bleiben wird; die angewandte Forschung und die Entwicklung für die regionalen Märkte werden zunehmend in den Schwellenländern erfolgen.

Dies ist auch eine Schlussfolgerung aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre. So war das Downsizing von Produkten in der Vergangenheit wenig erfolgreich. Als Konsequenz hat beispielsweise Nokia bereits vor Jahren ein erstes Mobiltelefon speziell für den indischen Markt herausgebracht, welches genau an die klimatischen Anforderungen (z. B. Silikonhülle zur Schmutzabwehr, Antirutschbeschichtung) und die besonderen regionalen Anforderungen (z. B. Taschenlampenfunktion für den häufigen Fall des Stromausfalls) angepasst ist (vgl. Scholtissek 2008, S. 65 f.).

Aus den dargestellten Wettbewerbsarenen ergeben sich zunehmend neue Herausforderungen für Unternehmen, die teilweise bereits vor der „multipolaren Welt“ als Herausforderungen existierten, deren Bedeutung und Einfluss in den letzten Jahren jedoch deutlich zugenommen haben.

Zusammenfassend können somit folgende Herausforderungen genannt werden (vgl. Scholtissek 2008, S. 260 ff.):

- **Erhöhung der Diversität:** Erfolgreiche Unternehmen müssen die Potenziale des globalen Marktes und die internationale Arbeitsteilung durch ein aktives Personalmanagement zunehmend nutzen: globales Talent-Scouting, Beschäftigung der Mitarbeiter entsprechend ihrem Qualifikationsprofil und nicht nach Herkunftsländern sowie regional angepasste Strategien der Mitarbeiterintegration und Mitarbeiterbindung.
- **Aktives Management der Risiken:** Erfolgreiche Unternehmen müssen das Risikomanagement aufgrund der zunehmenden globalen Risiken weiter auf- und ausbauen, um die relevanten Risikoquellen zukünftig früher identifizieren zu können, z. B. Versorgungsrisiken bei Rohstoffen und Energie oder auch Risiken bezogen auf Lieferanten und Kunden.
- **Verbesserung des Zugangs zu neuen Kapitalquellen:** Erfolgreiche Unternehmen müssen ihre Investitionsattraktivität erhöhen, damit die Investitionsbereitschaft von Investoren zunimmt. Dies kann durch die Steigerung der Innovationsfähigkeit, durch die Internationalisierung der Forschungs- und Entwicklungszentren und Produktionsstätten sowie durch ein attraktives globales operatives Geschäftsmodell geschehen. Gleichzeitig muss die Fähigkeit aufgebaut und erhöht werden, Joint Ventures und Fusionen eingehen zu können.
- **Verbesserung der Effizienz beim Einsatz von Rohstoff und Energie:** Erfolgreiche Unternehmen müssen zunehmend die Rohstoff- und Energieeffizienz verbessern. Mögliche Hebel liegen in der Prozessoptimierung, wobei neben Durchlaufzeiten und eingesetzten Mitarbeiterkapazitäten zukünftig auch der Energie- und der Materialverbrauch in der Produktion stärker berücksichtigt werden müssen.
- **Verbesserung der Handhabung der Komplexität:** innen einfach – außen differenziert. Erfolgreiche Unternehmen müssen zunehmend das Produkt- und Dienstleistungsportfolio an die verschiedenen Verbrauchermärkte anpassen – mit der Konsequenz einer steigenden Differenzierung nach außen. Um diese gesteigerte Komplexität zu handhaben, müssen die (internen) Prozesse vereinfacht, vereinheitlicht, standardisiert, zentralisiert und digitalisiert werden. Unterstützt werden können diese komplexitätsreduzierenden Bemühungen u. a. auch durch das Outsourcing von Backoffice- und Supportprozessen.
- **Entwicklung supplementärer Produkte:** Erfolgreiche Unternehmen aus den Premiumsegmenten müssen zunehmend versuchen, die Premiumsegmente auch in den jeweiligen Boomregionen, zu einem Zeitpunkt, zu dem die Nachfrage noch gering ist, frühzeitig zu besetzen. Dies kann beispielsweise durch erste Verkäufe von Topprodukten in Boomregionen (z. B. Audi A6 in China) geschehen oder durch smarte und innovative Produkte, die als Premiumprodukte speziell für die neuen Märkte entwickelt wurden (z. B. Spirit-Computertomograf von Siemens).

- **Aufbau von weltweiten Marken:** Erfolgreiche Unternehmen müssen den Produktverkauf durch aktives Markenmanagement weiter unterstützen. Ein reiner Fokus auf Produktmerkmale reicht in den heutigen Zeiten häufig jedoch nicht mehr aus und muss deshalb durch weitere Inhalte wie Emotionalität, Lebensgefühl, Zugehörigkeit zu einer angesehen Gruppe oder Sicherheit weiter gestärkt werden. Zusätzlich muss auch die Unternehmensmarke global entwickelt werden.
- **Stärkung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen:** Unternehmen müssen zunehmend versuchen, die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft zu steigern. Dies kann beispielsweise durch organisationsstrukturelle Maßnahmen geschehen, durch welche die Unternehmen stärker auf die Entwicklung neuer Ideen und auf den Verkauf der Produkte in globalen Märkten ausgerichtet werden. Zusätzlich müssen die Innovationsprozesse weiter verbessert, (globale) Forschungsnetzwerke weiter aufgebaut und die entsprechenden Forschungs- und Entwicklungskompetenzen weiter entwickelt werden.

Business Model Prototyping

Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb.

Strategische Überlegenheit als Ziel

Eckert, R.

2014, XIX, 282 S. 35 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06107-4