

Philip Kotler | John A. Caslione

Chaotics

Management und Marketing für turbulente Zeiten

*Übersetzung aus dem Englischen
von Dr. Brigitte Döbert*



Kapitel 1

Eine neue Phase der Weltwirtschaft

Von der Normalität in die Turbulenz

Wohlstand ist ein guter Lehrer, Not ein weit besserer.
William Hazlitt (1778–1830)

Die Welt ist in ein neues ökonomisches Stadium eingetreten. Die einzelnen Volkswirtschaften sind eng miteinander verflochten und voneinander abhängig. Der Handel beruht auf Informationsströmen, die sich über Internet und Handys mit Lichtgeschwindigkeit bewegen. Dieses neue Stadium bringt wunderbare Vorteile mit sich: Kosten fallen, Produktion und Auslieferung von Gütern und Dienstleistungen nehmen weniger Zeit in Anspruch. Aber es gibt eine Schattenseite: Das Maß an Risiko und Unsicherheit, mit dem Hersteller wie Verbraucher konfrontiert sind, steigt. Ein Ereignis, eine Veränderung der Umstände in einem Land – der Bankrott einer Bank, der Zusammenbruch einer Börse, eine geplatzte Immobilienblase, der Mord an einem Politiker, die Abwertung einer Währung – kann viele andere Länder destabilisieren und zu massiven Verwerfungen führen. Das ganze System gerät ins Trudeln, und es ist nicht absehbar, wie es weitergeht.

Lieferungen treffen nicht fristgerecht ein, Banken vergeben keine Kredite mehr und beginnen mit Rückforderungen, Arbeitgeber entlassen Arbeitnehmer, die Wirtschaft gerät in eine Abwärtsspirale. Unternehmen treffen Entscheidungen behutsamer, legen Produktneuentwicklungen auf Eis, reduzieren Marketing- und Werbebudgets. Die ökonomische Vernunft rät zu Schlankheitskuren, kurzfristigen Überlebensstrategien und auf lange Sicht zu Desinvestitionen. Der große Wirtschaftswissenschaftler John Maynard Keynes hat einmal gesagt, auf lange Sicht sind wir alle tot.

Irgendwann – nach vielen, vielen Insolvenzen, Zwangsversteigerungen, verlorenen Arbeitsplätzen und verlorenem Einkommen – erreichen wir dann die Talsohle. Irgendwie bilden Grundbedürfnisse und Regierungsmaßnahmen einen Boden; was verloren ist, ist eben verloren, aber die Zukunft schaut wieder ein bisschen besser aus. Krise und Pessimismus werden von einem gewissen Maß an Stabilität und neuerlichem Vertrauen abgelöst. Einige Unternehmen setzen auf Erholung, nutzen verstärkt Chancen und investieren. Alles klingt nach dem klassischen Konjunkturzyklus mit seinem Auf und Ab, bei dem auf übermäßige Expansion zu geringe Investitionen folgen, bevor sich die Lage wieder beruhigt.

Doch auch wenn die Gesamtwirtschaft zur Normalität zurückkehrt, gilt dies noch lange nicht für jede Branche, jeden Markt und jedes Unternehmen. Auch in normalen Zeiten ist der Hyperwettbewerb unablässig am

Werk. Der Sturm, der derzeit die amerikanische Autoindustrie beutelt, lässt wirklich keine Wünsche offen: hohe Lohnnebenkosten, gewaltige Pensionsverpflichtungen, und gleichzeitig ist die Nachfrage nach dem hergestellten Produkt, das den amerikanischen Käufern seit Jahrzehnten weniger attraktiv erscheint als ausländische Konkurrenzprodukte, rückläufig. Auch die Airlines haben Überkapazitäten aufgebaut, unter den Fluggesellschaften wird der Konsolidierungsprozess mit hoher Wahrscheinlichkeit weitergehen. Schon ohne die Finanzkrise wären die Zeiten in manchen Branchen und Organisationen turbulent.

Turbulenzen gehen stets mit erhöhtem Risiko und mehr Unsicherheit einher. Risiko bezeichnet eine einschätzbare Unsicherheit, für die man eine Versicherung kaufen kann. Doch es bleibt immer ein nicht versicherbarer Rest, mit dem die Entscheidungsträger in den Unternehmen konfrontiert sind: echte Unsicherheit. Statt die Einnahmen angesichts der hohen Unsicherheit maximieren zu wollen, entscheiden sie sich lieber für eine Risikominimierung, damit das Unternehmen, sollte der schlimmste Fall eintreten, die Krise wenigstens übersteht.

Im November 2008 veröffentlichte der National Intelligence Council »Global Trends 2025: A Transformed World«. Der Bericht wollte strategische Gedanken zur Zukunft anregen; dafür identifizierte er die wichtigsten Trends, die Faktoren, die diese Trends vorantrieben, sowie die vermutlichen Ergebnisse dieser Trends einschließlich möglicher Wechselwirkungen. Mit einer Reihe von Szenarien wurden einige der vielen Möglichkeiten illustriert, wie die im Bericht untersuchten Triebkräfte (Globalisierung, demografischer Wandel, der Aufstieg neuer Weltmächte, der Niedergang internationaler Institutionen, Erderwärmung, geopolitische Entwicklungen im Energiesektor) in ihrem Zusammenwirken Herausforderungen und Chancen für künftige Entscheidungsträger und Unternehmensleiter hervorbringen könnten. Global Trends 2025 liefert keine Vorhersage, was im nächsten Jahrzehnt und darüber hinaus auf uns zukommt, sondern beschreibt »nur« die Triebkräfte und Entwicklungen, die vermutlich die Welt von morgen prägen werden.¹

Die Lektüre des Berichts legt nahe, dass die Welt auf absehbare Zeit der Schauplatz von Umbrüchen, Turbulenzen, Chaos und Gewalt sein wird. Und das wird direkt und indirekt auf die Wirtschaft rund um den Globus zurückwirken und ein Umfeld schaffen, das Vorstände und andere Führungsgremien bedenken müssen, damit die ihnen anvertrauten Unternehmen langfristig Bestand haben.

Ein Beispiel waren die Vorfälle in Mumbai, der quirligen indischen Wirtschaftsmetropole mit ihren über 18 Millionen Einwohnern. Im November 2008 verübten militante Islamisten mit einer beispiellosen Dreis-

tigkeit mehrere koordinierte Anschläge, deren schiere Dimension einem den Atem nimmt. Bis an die Zähne bewaffnete junge Männer griffen zwei Luxushotels, ein Restaurant, einen Bahnhof, ein jüdisches Gemeindezentrum und mindestens ein Krankenhaus an. Gewehrsalven und Explosionen hallten durch Mumbai, 179 Menschen starben, über 300 wurden verwundet. Unter den Opfern waren einige Ausländer aus Amerika, Japan und Großbritannien, aber auch der Chef der städtischen Anti-Terror-Einheit. Bis zu 100 Geiseln, darunter Briten und Amerikaner, wurden in dem Hotel gefangen gehalten.²

Die Ereignisse verstärkten die Spannungen in einer ohnehin schon unruhigen Region. Der BRIC-Staat Indien (ein Terminus, den Jim O'Neill, Global-Research-Leiter bei Goldman Sachs, 2001 für Brasilien, Russland, Indien, China geprägt hat) war vor dem 26. November 2008 auf dem besten Weg, sich aus der jahrzehntelangen wirtschaftlichen Stagnation zu befreien, und ökonomisch auf der Überholspur. Auch in früheren Jahren hat es auf dem Subkontinent wiederholt Anschläge gegeben, von denen sich die Inder in ihrem wirtschaftlichen Aufwärtstreben jedoch nicht beirren ließen. Jetzt kann es sein, dass das Land zurückfällt und ganz Asien mit sich reißt. Leider ist für die globalisierte Welt eine *ineinander verzahnte Zerbrechlichkeit* charakteristisch, schlechte Nachrichten verbreiten sich über die globalen Nachrichtenagenturen in Windeseile, und ausländische Investoren und Firmen lassen ihre Gelder und Mitarbeiter ungern in gefährdeten Regionen.

Die Abbildungen 1.1 und 1.2 fassen die Gründe zusammen, warum die Unsicherheit zunehmen und Unternehmen in den nächsten zwei Jahrzehnten vor erhebliche neue Herausforderungen stellen wird.

Wahrscheinliche Entwicklungen	Vermutliche Auswirkungen
<p>Ein weltweites System mit mehreren Polen (China, Indien und anderen) entsteht. Nichtstaatliche Akteure – Unternehmen, Stämme, religiöse Organisationen und kriminelle Banden – werden ebenfalls einen Machtzuwachs erleben.</p> <p>Die beispiellose Verschiebung bei Wohlstand und ökonomischer Stärke von West nach Ost wird sich fortsetzen.</p> <p>Die Vereinigten Staaten bleiben das mächtigste Land der Erde, verlieren aber ihre alles beherrschende Stellung.</p>	<p>Um 2025 wird es die »internationale Gemeinschaft« der Nationalstaaten nicht mehr geben. Die Macht wird stärker verteilt, die neuen Mitspieler verändern oder erweitern die Spielregeln und das Risiko, dass die traditionellen Verbündeten des Westens an Stärke verlieren. Statt die politische und wirtschaftliche Entwicklung am europäisch-amerikanischen Vorbild zu orientieren, könnten sich etliche Staaten zu dem chinesischen Entwicklungsmodell hingezogen fühlen. Der wachsende Wohlstand in einigen Staaten könnte Anreize schaffen, sich für geopolitische Stabilität einzusetzen. Trotzdem stärkt die Verschiebung Staaten wie Russland, die die westliche Ordnung herausfordern wollen. Eine rückläufige ökonomische wie militärische Leistungsfähigkeit könnte die Vereinigten Staaten zu schwierigen Kompromissen zwischen Innen- und Außenpolitik zwingen.</p>
<p>Fortgesetztes Wirtschaftswachstum, gepaart mit einer bis 2025 um 1,2 Milliarden Menschen gewachsenen Weltbevölkerung, wird die Energie-, Nahrungs- und Wasserressourcen massiv belasten.</p>	<p>Alles kommt auf die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts in dieser Zeit an. Die derzeitigen Technologien sind nicht geeignet, um die konventionelle Energiearchitektur im erforderlichen Umfang zu ersetzen.</p>
<p>Die Zahl der politisch instabilen Länder mit einer sehr jungen Bevölkerung wird sinken, aber das rasche Bevölkerungswachstum in Staaten, in denen jetzt schon jeder zweite Einwohner jünger als 20 Jahre ist, wird sich fortsetzen.</p>	<p>Wenn sich die Beschäftigungssituation in Ländern wie Afghanistan, Nigeria, Pakistan oder dem Jemen mit einem Durchschnittsalter von deutlich unter 20 Jahren (entwickelte Länder zum Vergleich: um die 40 Jahre) nicht bessert, besteht weiterhin die Gefahr, dass sie »failed states«, das heißt unregierbar werden (bzw. bleiben).</p>

Das Konfliktpotenzial nimmt wegen der raschen Veränderungen im Nahen Osten und der Verbreitung von Nuklearwaffen zu. Der Terrorismus wird uns auch 2025 noch begleiten, jedoch könnte er an Attraktivität verlieren, wenn das Wirtschaftswachstum im Nahen Osten anhält und mehr junge Menschen dort eine Arbeit bekommen. Die wachsende Verfügbarkeit technischer Möglichkeiten gibt aktiven Terroristen immer bedrohlichere Kampfmittel an die Hand.

Die Vereinigten Staaten werden im Nahen Osten eine wichtige Funktion übernehmen müssen, um für eine Balance in der Region zu sorgen, obwohl andere Mächte wie Russland, China und Indien dort mehr Einfluss haben werden als heute. Terroranschläge mit zahlreichen Todesopfern durch chemische, biologische, eventuell auch atomare Waffen werden mit der wachsenden Verbreitung dieser Technologien und der wachsenden Nutzung von Atomkraft wahrscheinlicher, und die psychologischen wie praktischen Auswirkungen solcher Anschläge werden in der zunehmend globalisierten Welt immer spürbarer.

Abbildung 1.1: Globale Trends 2025 – wahrscheinliche Entwicklungen und deren Folgen (Quelle: www.dni.gov)

Wesentliche Unsicherheiten	Potenzielle Konsequenzen
Gelingt die Energiewende, also der Abschied von Öl und Gas durch bessere Speichertechniken, Biotreibstoffe und saubere Kohle bis 2025?	Hohe Öl- und Gaspreise verleihen Exportnationen wie Russland oder dem Iran erheblich mehr Macht. Das BIP von Russland erreicht gegebenenfalls dieselbe Höhe wie in Frankreich oder Großbritannien. Ein anhaltender Preisverfall, eventuell begleitet von der wachsenden Nutzung alternativer Energieträger, könnte langfristig den Abstieg der Förderländer bedeuten und ihre Rolle als Welt- oder Regionalmächte untergraben. Der Klimawandel wird die Engpässe bei bestimmten Ressourcen (vor allem beim Süßwasser) verschärfen. Wachsender Nationalismus hinsichtlich der Ressourcen steigert das Risiko von Auseinandersetzungen zwischen den Großmächten.
Wie schnell wird der Klimawandel Realität, in welchen Regionen wird er am deutlichsten spürbar?	
Feiert der Merkantilismus ein Comeback und verdrängt den Welthandel?	

<p>Wird es in China und Russland Fortschritte auf dem Weg zur Demokratie geben?</p>	<p>Angesichts der ungleichen Verteilung wirtschaftlicher Vorteile ist ein politischer Pluralismus in Russland wenig wahrscheinlich. Dank der wachsenden Mittelschicht steigen in China die Chancen für eine politische Liberalisierung, aber auch für einen wachsenden Nationalismus.</p>
<p>Wird die Angst vor einem Iran mit Atomwaffen einen Rüstungswettkampf und zunehmende Militarisierung auslösen? Hält im Nahen und Mittleren Osten etwas mehr Stabilität Einzug, stabilisiert sich insbesondere die Lage im Irak? Lässt sich der israelisch-palästinensische Konflikt friedlich beilegen?</p> <p>Werden Europa und Japan die ökonomischen und sozialen Schwierigkeiten meistern, die durch den demografischen Wandel entstehen?</p> <p>Werden die Weltmächte mit multilateralen Institutionen zusammenarbeiten, um Struktur und Performance der veränderten geopolitischen Landschaft anzupassen?</p>	<p>Kleinere Konflikte und Terroranschläge unter einem atomaren Schutzschirm können potenziell eskalieren und große Konflikte auslösen. In den meisten Szenarien ist mit erhöhter Turbulenz zu rechnen. Ein wiederbelebtes Wirtschaftswachstum, ein ökonomisch etwas bessergestellter Irak und die Lösung des Konflikts zwischen Israelis und Palästinensern könnten eine gewisse Stabilität in die Region bringen, während sie mit einem erstarkenden Iran konfrontiert ist und den Abschied von Erdöl und Erdgas verkraften muss. Die erfolgreiche Integration von Muslimen in Europa kann den Rückgang bei der erwerbstätigen einheimischen Bevölkerung ausgleichen und soziale Krisen abwenden. Versäumen es Europa und Japan, rechtzeitig dem demografischen Wandel entgegenzusteuern, führt das langfristig in den Niedergang. Die erstarkenden Schwellenländer verhalten sich gegenüber globalen Institutionen wie der UNO und dem IWF ambivalent. Dies könnte sich ändern, wenn sie eine größere Rolle auf der Weltbühne spielen. Die Integration Asiens kann zu einer Stärkung der regionalen Institutionen führen. Die Nato steht vor gewaltigen Herausforderungen, um trotz schwindender militärischer Möglichkeiten ihre wachsenden Verpflichtungen außerhalb von Europa zu erfüllen. Traditionelle Allianzen verlieren an Einfluss.</p>

Abbildung 1.2: Globale Trends 2005 – Ungewissheiten und deren Folgen (Quelle: www.dni.gov)