Revision eines Weltbildes

Asiens Aufstieg hat tiefer greifende Folgen für uns, als viele Manager glauben.

VON HERMANN SIMON

SEIT 1000 JAHREN FORMT EUROPA DIE WELT. Die Weltsprache und die Weltschrift sind europäischen Ursprungs. Fast überall kleiden sich Menschen nach europäischem Stil. Wirtschafts- und Rechtssysteme (selbst der Kommunismus) stammen aus Europa, das Gleiche gilt für Schulsysteme, Maße und vieles andere. Diese Tatsachen sind für uns quasi selbstverständlich – und prägen so auf einer tiefen, fast unbewussten Ebene unser Weltbild. Europa (inklusive seiner Eroberungen Amerika und Australien) ist für uns das Maß der Dinge.

Natürlich wissen wir, dass Bevölkerungszahlen, Landmassen, Entfernungen in anderen Weltregionen Europa klein erscheinen lassen. Aber bisher war das nicht wirklich relevant, da der Westen den Rest der Welt wirtschaftlich, technologisch und machtmäßig in den Schatten stellte. Das hat sich radikal geändert und wird sich weiter ändern.

HÄUFIG HABE ICH AUF REISEN Aha-Erlebnisse, die mir die Dimensionen Asiens unter die Haut gehen lassen. Einmal holte mich in Guangzhou (dem früheren Kanton, 12,7 Millionen Einwohner) ein Einheimischer ab, um mich zum Ort meines Vortrags zu fahren. Nach einer Stunde standen wir wieder vor meinem Hotel. Weil sich die Stadt ständig ändert, neue Straßen und Häuser entstehen, fand er den Weg nicht und musste ein Taxi anheuern, das uns vorausfuhr. Solche Erfahrungen helfen, die Dimensionen Asiens wirklich verstehen zu können. Und man sollte sich immer wieder Zahlen und Zahlenvergleiche vor Augen führen. Sie dienen zumindest als eine solide Grundlage für das Verständnis asiatischer Größenordnungen.

Schauen wir uns als Beispiel die Mobilkommunikation an. Obwohl Singapur ein kleines Land mit nur fünf Millionen Einwohnern ist, hat die dort ansässige Telekommunikationsfirma Singtel über ihre diversen asiatischen Beteiligungen mehr als 400 Millionen Mobilfunkkunden. Das sind etwa dreimal so viele, wie sie die Deutsche Telekom mit weltweit 127,9 Millionen (per 31.3.2011) aufweist. Dabei ist Singtel in Asien nicht der größte Spieler. China Mobile hat über 600 Millionen Klienten, der zweite im chinesischen Markt, China Unicom, mehr als 174 Millionen Mobilfunkkunden. Facebook, das größte soziale Netzwerk der Welt, ist – wenn überhaupt – kaum größer als die chinesische Seite qq.com mit 674 Millionen Teilnehmern.

Auch räumliche Dimensionen im asiatisch-pazifischen Raum entziehen sich unseren gewohnten Vorstellungen. Es bilden sich dort andere Einstellungen zu Entfernungen. Auf einer Konferenz in Kuala Lumpur traf ich zahlreiche Teilnehmer aus Australien. Als ich meine Überraschung ausdrückte, erhielt ich die Antwort: „Das ist unsere Region. Für uns ist es normal, zu einer Konferenz nach Singapur, Kuala Lumpur oder Bangkok zu fliegen." Wir reden hier von acht bis neun Stunden Flugzeit. Oder das Thema Raum: Die Stadt Peking ist mit einer Fläche von 16 807 Quadratkilometern 19-mal so groß wie Berlin und 6,5-mal so groß wie das Saarland. In der Stadt Changzhou hat allein die Wujin-Hightech Industrial Zone eine Fläche von 105 Quadratkilometern. Darüber hinaus gibt es noch weitere Industrieparks.

WELCHE KONSEQUENZEN und Empfehlungen ergeben sich aus diesen riesigen Dimensionen?

Jeder, der mit Asien zu tun hat, sollte sich möglichst oft vor Ort einen eigenen Eindruck von den Dimensionen verschaffen. Abstrakte Daten reichen nicht für das gefühlsmäßige Verstehen dieser Größenordnungen.

Asien wird in vielen Märkten eine Führungsrolle übernehmen. Beispiele sind Bergbau oder Ultra-Niedrigpreis-Produkte. Die Verlagerung ganzer Wertschöpfungsketten ist die Folge. So hat die Darmstädter Firma Schenck ihre Sparte für Bergbauausrüstungen nach Peking verlegt. Immer mehr F&E-Zentren wandern nach Asien ab oder werden dort neu aufgebaut.

Jedes Unternehmen, insbesondere wenn es flächendeckende Systeme aufbauen will, muss sich darüber im Klaren sein, dass die Eroberung Asiens sehr schwierig und langwierig wird sowie ungeheure finanzielle und personelle Ressourcen erfordert. Amerika, wo wir oft genug gescheitert sind, ist im Vergleich dazu ein kleiner Schluck.

Das gilt selbst für das Halten von Marktpositionen. Flächendeckung in Asien wird sich vielfach als Illusion erweisen. DHL zieht sich gerade aus dem innerchinesischen Expressgeschäft zurück. Englische Banken wie HSBC und Barclays reduzieren ihre Präsenz in Asien. Umgekehrt gilt: Selbst aus winzigen Marktanteilen können angesichts gigantischer Kundenzahlen große Absatzmengen resultieren.

Ein bedeutendes Segment der Zukunft werden die Megacitys, deren Formung sich in Asien abspielt. Siemens hat eigens einen Vorstand berufen und eine globale Geschäftseinheit „Megacities" gebildet, um dort Geschäftschancen zu nutzen.

Die Korrektur unseres eurozentrischen Weltbildes fordert von uns eine Bescheidenheit, die weit tiefer gehen muss als die hier exemplarisch beschriebenen quantitativen Größenordnungen. Europa wird klein. Wir sind nicht mehr das Zentrum und die Herrscher der Erde. Stattdessen werden wir in einer multipolaren Welt leben, in der andere Pole eine größere Rolle spielen als Europa. ◆

Professor Dr. Dr. h. c. Hermann Simon ist Chairman der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners (www.hermannsimon.com).