

Konsumenten gesucht

Philip Kotler: „Die Unvorhersehbarkeit der Wirtschaft wird zur Normalität werden“

Der Marketingguru sieht enorme Veränderungen, aber auch Chancen darin, die Armen zu Konsumenten zu machen.

FORMAT: In Ihrem neuen Buch „*Chaotics*“, das Sie gemeinsam mit John A. Caslione verfasst haben, gehen Sie davon aus, dass Unternehmen zukünftig immer mehr mit unvorhersehbaren Entwicklungen zu kämpfen haben werden. Was bedeutet das für das Management?

Kotler: Aufgrund der enormen Vernetztheit von Unternehmen und Ländern rund um den Globus werden – anders als bei den bekannten Konjunkturzyklen – die kleinsten Veränderungen im wirtschaftlichen Gefüge immer unvorhersehbarere Auswirkungen haben. Das wird zur Normalität werden. Manager müssen wieder mehr Zeit auf das Durchspielen von Szenarien aufwenden und ein Frühwarnsystem installieren, um auch auf den schlimmsten Fall vorbereitet zu sein: das Unternehmen neu erfinden zu müssen.

FORMAT: Kann diese Unsicherheit nicht auch dahin führen, Gewinne schnell mitzunehmen, anstatt strategisch und langfristig zu planen?

Kotler: Es stimmt schon, dass Menschen eher dazu neigen, kurzfristig zu denken. Generell wollen Unternehmen aber längerfristig Erfolg haben. Heute heißt das, sich auf viele Veränderungen einzustellen. Damit sich die westliche Welt weiterhin halten können wird, ist zunächst aber wirtschaftliches Wachstum notwendig. Chancen sehe

ich vor allem in den ärmsten Bevölkerungsschichten der Welt. Können wir sie zu Konsumenten machen und sie über den wirtschaftlichen Prozess daran profitieren lassen, haben wir eine Chance, weil wir ihnen damit aus der Armut helfen. Und gute Marketingmanager werden diese Märkte und ihre speziellen Bedürfnisse erkennen.

FORMAT: Marketing, das nicht nur während der Krise stark in der Kritik steht, kann also Gutes tun?

Kotler: Im besten Fall versteht Marketing, was Menschen wirklich brauchen. Es kann die Lebensqualität der Konsumenten heben. Die Frage dabei lautet aber: Was verkaufe ich an wen? Gerade bei riskanten Finanzprodukten wurde diese Frage nicht immer ethisch vertretbar beantwortet.

Fazit der FORMAT-Gespräche mit Wirtschaftsvordenkern: Die Befreiung breiter Schichten aus der Armut ist global betrachtet die größte Business-Chance.

Owohl die Rezession sich dem Ende zuzuneigen scheint, ist für die Weltwirtschaft noch keineswegs Entwarnung angesagt: Neben der Angst vor der nächsten Blase lehrt vor allem die nach wie vor steigende Arbeitslosigkeit Wirtschaftsprognostiker das Fürchten. Und das aktuelle Weihnachtsgeschäft könnte zum Spiegelbild einer Konsumflaute werden, die derzeit wirklich niemand brauchen kann. Gleichzeitig stehen Unternehmen weltweit unter Zugzwang, Umsatzrückgänge aufzufangen und sich für die Zeit nach der Krise strategisch neu aufzustellen.

In diesen „interessanten“ Zeiten hatte FORMAT die Gelegenheit, zwei der weltweit renommiertesten Management- und Wirtschaftsvordenker zu ihrer Einschätzung der Lage zu befragen: Philip Kotler, der bekannteste Marketingexperte der Welt, und Strategieprofessor C. K. Prahalad waren Mitte November zu Gast beim ersten globalen Peter-Drucker-Forum, das aus Anlass des 100. Geburtstags der Management-Legende in deren Heimatstadt Wien stattfand.

Potenzial der Schwellenländer. Ganz im Sinne Druckers beklagen die beiden Grandseigneurs nicht vorrangig die aktuellen Probleme von Krise, Armut und Arbeitslosigkeit, sondern betonen die Chancen, die sich aus deren Bekämpfung ergeben. Das größte Potenzial sehen sie dabei gerade in jenem Teil der Weltbevölkerung, der bisher nicht in das Wirtschaftsleben eingebunden ist: jene vier Milliarden Menschen, die von weniger als zwei Euro am Tag ihr Leben gestalten müssen. „Die Basis der Pyramide“ nennt sie Prahalad, >>

ALLES BLEIBT ANDERS. Philip Kotler weist auf unruhige Zeiten und neue Märkte.



C. K. Prahalad: „Schwellenländer als Märkte und gleichgestellte Geschäftspartner erschließen“

Der Strategie-Experte sieht gerade jetzt in der Krise den richtigen Zeitpunkt, neue Märkte in Schwellenländern zu erschließen.

FORMAT: Der Managementtheoretiker Peter Drucker hat gesagt, dass jedes aktuelle soziale Problem eine zukünftige Geschäftsmöglichkeit darstellt. Ist das eine Ansicht, die Sie teilen können?

Prahalad: Die zurzeit größten sozialen Probleme sind Armut und Nachhaltigkeit im Sinne einer nachhaltigen Bewirtschaftung des Planeten. Es ist klar, dass wir das eine Problem nicht ohne das andere lösen können, aber beide lösen müssen. Befreien wir auch nur einen Bruchteil der Menschen aus ihrer Armut, kann sich das ohne weitere sinnvolle Maßnahmen negativ auf unser Ökosystem auswirken. Könnten sich auch nur wenige Prozent der vier Milliarden von Armut betroffenen Menschen plötzlich ein Auto leisten, wird es schwierig. Die Herausforderung ist also, Mikrokonsumenten und daran anschließend Mikroproduzenten zu ermöglichen, die nachhaltig wirtschaften können – sowohl für sich selbst als auch für die Umwelt.

FORMAT: Ist die momentane Krise und die damit einhergehende Zunahme an weltweiter Armut der richtige Zeitpunkt, diese Märkte zu erschließen?

Prahalad: Der Zeitpunkt ist perfekt. Unternehmen müssen sich fragen, ob sie die richtigen Produkte und die richtigen Businessmodelle haben, um Menschen in den neuen Märkten anzusprechen. Mehr Flexibilität und Kreativität sind unbedingt nötig. Nur auf einen bestimmten Deckungsbeitrag abzielen ist zu kurz gedacht. In unseren Studien haben wir gezeigt, dass es profitabel und gleichzei-

tig nachhaltig für Unternehmen sein kann, diese Bevölkerungsschichten zu Konsumenten zu machen.

FORMAT: Welche anderen Lehren haben Sie aus der Krise gezogen?

Prahalad: Die Krise hat mich darin bestärkt, dass es noch wichtiger für westliche Unternehmen sein wird, die Schwellenländer als Märkte, aber auch als gleichgestellte Geschäftspartner zu erschließen. Sie werden sonst den nächsten Wachstumsschub nicht mitmachen. Der andere große Punkt ist, dass die Verantwortlichkeit von Managern über die rein finanziellen Kernzahlen hinausgehen muss. Verantwortlichkeit muss bei jedem selbst beginnen, jeder muss sich wieder fragen, kann ich das für mich – nicht für den Shareholder – verantworten.

FORMAT: Muss sich die Managementausbildung dahingehend ändern?

Prahalad: Ja, Wirtschaftsstudien haben sich zu einer sehr spezialisierten, anwendungsorientierten Ausbildung entwickelt. Wir brauchen jedoch ein breiteres Verständnis von Wirtschaft. Wir müssen verstehen, was schiefgehen kann und dass es „dominante Ideen“ wie Bewertungssysteme zu hinterfragen gilt, um zum Beispiel die ärmsten Bevölkerungsschichten zu erreichen. Bewertungssysteme spielen auch dann eine Rolle, wenn man arbeitende Menschen nur als einen Kostenblock versteht, den man einfach streichen kann. Wir müssen verstehen, dass jedes Unternehmen auch eine soziale und somit politische Rolle spielt, die es erfüllen muss.



PRAHALAD: „Nachhaltige und umweltverträgliche Befreiung aus der Armut als Chance.“

FORMAT: Wo liegt die Grenze zwischen unternehmerischer und gesellschaftlicher Verantwortung?

Prahalad: Die harten Entscheidungen müssen weiterhin getroffen werden. Wenn ein Unternehmen seine Produktionsstätte von Österreich nach Indien verlegt und damit seine Stückkosten von 100 Euro auf zehn Euro senkt, muss es sich aber fragen: Habe ich nicht die Verpflichtung, die Menschen, die in Österreich nun ihre Arbeit verlieren, an den ersparten 90 Euro teilhaben zu lassen?



Mona Pearl: „Weltfrieden nur durch ökonomische Stabilität“

Die US-Beraterin über Gesellschaftsveränderung durch unternehmerische Initiative.

Schon allein wegen ihres persönlichen Hintergrunds kann man der sechssprachigen, auf Internationalisierungsstrategien spezialisierten Beraterin Mona Pearl in ihrem Metier nichts vormachen: Geboren in der rumänischen Bukowina, hatte sie eine deutschsprachige Großmutter, lebte in mehreren europäischen Ländern, dann in Israel, ehe sie in die USA ging und 1993 ihr Beratungsunternehmen in Chicago etablierte. Zu ihren Projektpartnern zählen etwa Deutsche Telekom, GM, Rover, Jaguar, Marriott und Michelin.

„Internationalisierungsstrategien müssen auf die individuelle Situation jedes Unternehmens abgestimmt sein. Nach China zu gehen, weil es alle tun, ist nicht für jeden der beste Weg“, erklärt Pearl. Viele CEOs hätten einfach nicht die Zeit, sich mit Aspekten wie Produktion, Business Development, Marketing und Kooperationen im Ausland intensiv und abgestimmt auf die Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen. „Ich agiere daher nicht wie eine externe Beraterin, sondern als Teil des Unternehmens, das damit Insourcing von Expertise betreibt“, beschreibt sie ihre Arbeitsweise.

Globale Ökonomie. Laut einer KPMG-Studie schlägt jeder zweite Internationalisierungsschritt von US-Firmen fehl. An der globalen Perspektive, so Pearl, führe aber kein Weg vorbei: „Was in Asien und Osteuropa im Gang ist, nämlich Kaufkraft und Mittelschichten zu stärken, ist auch der Weg für Afrika. Weltfrieden ist nur über ökonomische Stabilität erreichbar.“ Unternehmerische Initiative ist für sie die wichtigste Kraft der Gesellschaftsveränderung. „Wo andere Probleme sehen, sieht ein Unternehmensegeist Business-Chancen“, sagt Pearl. Während Europa in Sachen Entrepreneurship vom US-Spirit profitieren könnte, müssten auch die USA von Europa lernen, um globalen Herausforderungen gewachsen zu sein. Pearl: „Bei der Ausbildungsqualität sollten sich die USA an Europa orientieren.“

MONA PEARL
unterstützt Unternehmen bei ihren Internationalisierungsstrategien.

>> der jüngst von der Londoner „Times“ zum bedeutendsten Management-Vordenker des Jahres gewählt wurde. Das Potenzial dieses Marktes liege dabei nicht im Deckungsbeitrag einzelner Produkte, sondern in seiner schieren Größe. „Produkte und Preis müssen stimmen und auch das Geschäftsmodell“, sagt Prahalad.

„Die Krise hat mich darin bestärkt, dass es noch wichtiger für westliche Unternehmen ist, die Schwellenländer als Märkte und Geschäftspartner zu erschließen, denn sonst werden sie den nächsten Wachstumsschub nicht mitmachen“, betont Prahalad. Auch Philip Kotler sieht den Weg zu neuem Wachstum darin, arme Bevölkerungsschichten zu Konsumenten zu machen. „Gute Marketingmanager werden diese Märkte und ihre speziellen Bedürfnisse erkennen“, sagt er im FORMAT-Interview und führt als Beispiel Netbooks und Mobiltelefone mit Billigtarifen an, die sich auch Menschen in Entwicklungsländern leisten können und die sie mobiler machen. Für Prahalad ist dabei die ökologische Verträglichkeit eine entscheidende Rahmenbedingung, die zu weiteren Innovationen führen könne. Neue Konsumenten mithilfe von Mikrokrediten gleich auch zu Innovatoren und neuen Produzenten zu machen ist für ihn die effektivste Armutsbekämpfung.

Globaler Ansatz. „Diese auf eine breitere Masse ausgelegten Geschäftsmodelle erfordern enormes Umdenken im Management“, sagt Prahalad. Darauf, so die auf Internationalisierungsstrategien spezialisierte Beraterin Mona Pearl, seien die meisten Unternehmen in den USA und Europa aber noch nicht wirklich vorbereitet. „Viele CEOs nehmen sich nicht genug Zeit, sich mit der Globalisierung von Produktion, Business Development, Marketing und internationaler Kooperation auseinanderzusetzen“, warnt Pearl.

– MARTINA BACHLER, MICHAEL SCHMID