

E-Book
inside

Ming Zeng

Smart Business

Alibabas
Strategie-
Geheimnis

Mit einem
Vorwort von
Jack Ma

campus



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF)
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail

Ming Zeng war von 2006 bis 2017 Chief Strategy Officer der Alibaba Group. Davor war er Professor für Strategie an der Cheung Kong Graduate School of Business und am INSEAD. Er schreibt regelmäßig für verschiedenste Managementmagazine und spricht weltweit bei Konferenzen.

Ming Zeng

Mit einem Vorwort von Jack Ma

Smart Business

Alibabas Strategie-Geheimnis

Aus dem Englischen von Jan W. Haas

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien erstmals 2018 unter dem Titel *Smart Business. What Alibaba's Success Reveals About the Future of Strategy* bei Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

ISBN 978-3-593-50994-5 Print
ISBN 978-3-593-44048-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44049-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/Vector_Best

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon Next und DIN Next

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

www.campus.de

Meiner Frau Qing Tan, meinen Söhnen Andy und Tommy sowie meiner Tochter Tina gewidmet, mit Dank für ihre beharrliche Unterstützung in all diesen Jahren. Meine Familie hat mich stets angespornt und ermuntert, obwohl ich ihr so viel wertvolle Zeit entziehen musste.

Ich widme dieses Buch außerdem allen Aliren, die für Alibaba gearbeitet und zur beinahe magischen Erfolgsgeschichte des Unternehmens beigetragen haben.

Inhalt

Vorwort 9

Warum Sie Alibaba kennenlernen sollten 13

Teil 1

Alibaba: Die Geburt eines smarten Unternehmens

Kapitel 1 Die neuen Triebkräfte der Wertschöpfung 30

Kapitel 2 Netzwerkkoordination: Wie vernetzte Akteure
die Spielregeln verändern 41

Kapitel 3 Datenintelligenz: Wie maschinelles Lernen Daten nutzt,
um Unternehmen smart zu machen 66

Teil 2

Wie smarte Unternehmen im Wettbewerb bestehen: Strategische Leitlinien

Kapitel 4 Entscheidungen automatisieren: Wie man maschinelles
Lernen strategisch einsetzt 86

Kapitel 5 Das Customer-to-Business-Modell: Wie man eine
Feedback-Schleife aufbaut 104

Kapitel 6 Positionierung: Wie man in einem Netzwerk einen
Mehrwert schafft 131

Teil 3

Wie smarte Unternehmen geführt werden:

Organisatorische Auswirkungen

| | | |
|-----------|---|-----|
| Kapitel 7 | Selbstopтимierung: Wie man strategische Abläufe smart macht | 154 |
| Kapitel 8 | Befähigen statt managen: Wie man sein Unternehmen umgestaltet | 176 |
| Kapitel 9 | Die Zukunft von Smart Business: Was es für Sie persönlich bedeutet | 206 |
| Anhang A | Alibaba und seine Partnerunternehmen | 218 |
| Anhang B | Die Entwicklung von Taobao zu einem smartem Ökosystem | 233 |
| Anhang C | Konzeptionelle Grundlagen | 277 |
| | Anmerkungen | 292 |
| | Weiterführende Literatur | 306 |
| | Register | 309 |
| | Danksagung | 316 |
| | Über den Autor | 318 |

Vorwort

Im Jahr 1995 begegnete ich während einer Amerika-Reise zum ersten Mal dem Internet. Ich gab den Suchbegriff »chinesisches Bier« ein und erhielt keinen einzigen Treffer. Daraufhin entschloss ich mich, ein Unternehmen zu gründen, um das Internet in China einzuführen und das Land gleichzeitig mit dem Rest der Welt zu vernetzen. Damals gab es in China keinerlei Online-Geschäft. Heute ist das Internet dort allgegenwärtig. Es fällt mir schwer zu begreifen, wie tiefgreifend sich die Welt verändert hat.

Auch Alibaba hat einen weiten Weg zurückgelegt, seit sich 1999 eine achtzehnköpfige Gruppe von Menschen in meiner kleinen Wohnung traf. Wir träumten davon, mithilfe der neu verfügbaren Online-Technologien die dürftigen Geschäftsgepflogenheiten in unserem Umfeld zu verändern. Heute beliefern wir Hunderte Millionen Kunden und Millionen von Unternehmen weltweit. Unser Wachstum rührt daher, dass wir anderen dabei geholfen haben, besser zu wirtschaften. Die Welt hat sich verändert, und wir haben unser kleines Scherflein dazu beigetragen.

Der gesellschaftliche Fortschritt wird von Unternehmen angestoßen. Um weltweiten Handel so leicht wie möglich zu machen, hat Alibaba ein einzigartiges Geschäftsmodell entwickelt. Wir waren nie ein schlichtes Business-to-Consumer-(B2C-)Unternehmen. Alibaba ist vielmehr ein Business-Ökosystem mit Millionen Mitspielern, von Verkäufern bis zu Softwaredienstleistern und Logistikpartnern. Das Internet stellt heute Problemlösungen für Milliarden von Menschen bereit, und unser Traum von 1999 ist Wirklichkeit geworden.

Und doch ist dies nur der Anfang. Bis 2036 möchte Alibaba 2 Milliarden Kunden bedienen, 100 Millionen Arbeitsplätze schaffen, 10 Millionen Unternehmen dazu befähigen, profitable Geschäftsmodelle im Schnittbereich von Online- und Offline-Handel zu etablieren, und zur fünftgrößten Ökonomie der Welt werden. Unser Ziel ist es, E-Commerce weltweit zu verankern, sodass

kleine Unternehmen und junge Menschen weltweit Dinge kaufen und verkaufen können. Meine Hoffnung wäre es, dass der Internethandel zur Norm und der Begriff »E-Commerce« irrelevant wird. E-Commerce ist schlicht Handel, der Menschen weltweit vernetzt und sie zur Teilhabe ermutigt.

Nach den ersten beiden industriellen Revolutionen waren die Fabrik und das Unternehmen die beherrschenden wirtschaftlichen Akteure. Heute fällt diese Rolle der Online-Plattform und dem Business-Ökosystem zu. Gemeinsam werden sie die Entwicklung der Digitalwirtschaft und der Weltgesellschaft vorantreiben. Handelsplattformen und Business-Ökosysteme stellen die erforderlichen Instrumente bereit, mit deren Hilfe einfache Menschen auf den fahrenden Zug aufspringen und erfolgreich sein können.

Im Jahr 2006 kam Ming Zeng als unser »Zong Canmouzhang« zu Alibaba – ein militärischer Begriff, der so viel bedeutet wie »Personalchef und Strategieberater«. Seitdem arbeiten wir eng zusammen. Als ich Zeng seinerzeit einlud, zu uns zu wechseln, versprach ich ihm, dass Alibaba eine der aufregendsten Fallstudien sei, über die er eines Tages würde schreiben können.

Und nun ist es so weit! Mit seinen umfangreichen Kenntnissen über Alibaba und seinem profunden akademischen Hintergrundwissen hat Zeng ein aufschlussreiches Buch geschrieben. Es beschreibt die Entwicklung von Alibaba seit der Firmengründung und erläutert insbesondere das von uns entwickelte neue strategische Rahmenkonzept und dessen künftige Bedeutung. Das Buch folgt einem strengen Konzept und ist gleichzeitig praxisrelevant. Seinen Lesern wird es auf ihrer Reise in die neue Welt der Digitalwirtschaft als nützlicher Wegweiser dienen.

Damals, im Jahr 1999, sahen wir Chancen. Heute erkennen wir Herausforderungen. Die Welt steckt voller ungelöster Probleme, doch ich bleibe optimistisch – und Sie sollten es auch sein. Große Unternehmer sind von Natur aus Optimisten. Sie versuchen zu ergründen, welches Problem sie lösen oder wie sie eine bereits vorhandene Problemlösung verbessern könnten. Im heutigen, von Datentechnik und Smart Business geprägten Zeitalter sollten wir nicht nur uns selbst, sondern auch andere befähigen und so die Welt ein wenig verbessern. Das Buch von Ming Zeng und die Geschichte von Alibaba werden Ihnen zeigen, wie das geht.

Die Digitalwirtschaft ist fester Bestandteil der großartigen Zukunft, welche die Menschheit gemeinsam schaffen wird. Ich bin sehr froh, dass Alibaba zu diesem wichtigen Fortschritt beigetragen hat. Doch noch immer gibt es unendlich viel zu tun. Halten Sie an Ihren Idealen und Zielen fest, und achten

Sie darauf, nicht selbstgefällig zu werden. Einer meiner wichtigsten Leitsätze lautet: Das Heute ist schwer, das Morgen noch schwerer, aber das Übermorgen wird ein herrlicher Ort sein. Ich kann es kaum erwarten, die wunderbare Welt zu erleben, die Sie erschaffen werden.

Jack Ma

EINLEITUNG

Warum Sie Alibaba* kennenlernen sollten

Es war der 11. November, ein im Grunde ganz normaler Tag in China. Angesichts des aus einer Einserfolge zusammengesetzten Datums (11.11.) hatten einige junge Chinesen um die Jahrhundertwende herum diesen Tag augenzwinkernd »Singles Day« getauft, und der scherzhaft eingeführte Feiertag galt als Gelegenheit, einander kennenzulernen. Im Jahr 2009 wurde der Singles Day als Online-Shopping-Festival neu erfunden. Heute ist dieser Tag das weltweit größte Shopping-Event.

Das Ganze geht auf einen etwas verrückten Einfall zurück. Einige Mitarbeiter von Tmall – der E-Commerce-Website, auf der Alibaba größere Marken vertreibt – hatten vorgeschlagen, den Singles Day in ein rauschhaftes Kaufereignis zu verwandeln, vergleichbar dem Black Friday in den USA, dem Tag unmittelbar nach Thanksgiving, oder dem ebenfalls US-amerikanischen Memorial-Day-Schlussverkauf. Das Tmall-Team ahnte freilich nicht, dass dieser Ersatzfeiertag sich in den größten eintägigen Abverkauf verwandeln würde, den die Welt je gesehen hatte.

Am 10. November 2017, dem Vorabend des Singles Day, saß ich kurz vor Mitternacht gespannt in der Schaltzentrale von Alibaba. Eine Gruppe von Computerbildschirmen spuckte dort Zahlenreihen aus, zeichnete multidimensionale Trendlinien und berechnete Netzwerk- und Reaktionsgeschwindigkeiten. 2016 hatte Alibaba an einem einzigen Tag auf seinen

* Alle Berichte, Fakten und Zahlen aus der Welt von Alibaba entstammen (sofern nicht anders angegeben) den internen Recherchen, die mein Team während meiner mehr als zehnjährigen Tätigkeit für das Unternehmen angestellt hat. Viele Beobachtungen und Berichte, die das Wachstum unseres wichtigsten E-Commerce-Marktplatzes Taobao betreffen, sind vor Veröffentlichung dieses Buches noch nie in einem englischsprachigen Medium erschienen.

Handelsplattformen Verkäufe im Wert von 120,7 Milliarden Renminbi (RMB) (circa 15 Milliarden US-Dollar) an Kunden in mehr als 200 Ländern abgewickelt.¹ Diese Zahl stellt den US-amerikanischen Black Friday sowie den Cyber Monday weit in den Schatten: An beiden Tagen wurden in den gesamten Vereinigten Staaten jeweils Umsätze von weniger als 3,5 Milliarden US-Dollar erzielt. Wie weit würden wir 2017 kommen?

Die Verfügbarkeit einer großen Zahl an Konsumgütern ist in China noch immer ein vergleichsweise neues Phänomen, und der Singles Day wird als nationales Großereignis begangen. Der durchschnittliche chinesische Verbraucher beginnt schon Wochen vor dem Feiertag damit, Angebote zu vergleichen, Ausgaben zu planen und Artikel in virtuellen Einkaufswagen abzulegen. Doch die Herausforderung beschränkt sich nicht darauf, Kunden für das Ereignis zu begeistern. In den ersten Jahren brachen Alibabas Server ebenso wie die Zahlungskonäle der Banken am Sonderverkaufstag unter der Last des Datenverkehrs zusammen, und die Abwicklungsnetzwerke kamen landesweit zum Stillstand. Seit 2012, als eine Verdreifachung des Transaktionsvolumens das System nahezu lahmlegte und die Lieferung der bestellten Waren wochenlang verzögerte, hat Alibaba gemeinsam mit seinen zahlreichen Partnern beständig an der Verbesserung der Kapazität und Effizienz des Logistiksystems gearbeitet. 2016 bearbeitete die Plattform in Spitzenzeiten 175 000 Bestellungen und 120 000 Zahlungsvorgänge pro Sekunde. Im Folgejahr stiegen die Umsatzerwartungen infolge einer landesweit übertragenen Livesendung und einer bedeutenden Marketinganstrengung. Wie stark würde sich die zusätzliche Werbung in diesem Jahr auswirken? Würde unsere Technik der diesjährigen Sintflut standhalten?

Die Zeiger der Uhr rückten weiter gen Mitternacht vor, und in ganz China sowie weltweit blickten Nutzer mit nervös zuckenden Fingern auf ihr Smartphone – in China wird das Ereignis ganz überwiegend am Handy begangen. In unserer Schaltzentrale schwoll die Lautstärke der Musik parallel zum Countdown an – fünf, vier, drei, zwei, eins.

Das Wunder vollzog sich vor meinen Augen. Innerhalb von nur elf Sekunden hatte unsere Plattform Verkäufe im Wert von 100 Millionen RMB (15 Millionen US-Dollar) abgewickelt. Siebzehn Sekunden später erreichten wir die Marke von 1 Milliarde RMB (150 Millionen US-Dollar), wobei 97 Prozent aller Transaktionen über Mobilgeräte getätigt wurden. Die schnellsten Käufer sicherten sich die Schnäppchen; wer bis zum Checkout wertvolle Sekunden verstreichen ließ, musste feststellen, dass die im Verlauf des vergangenen Monats sorgfältig ausgewählten Produkte bereits vergriffen waren.

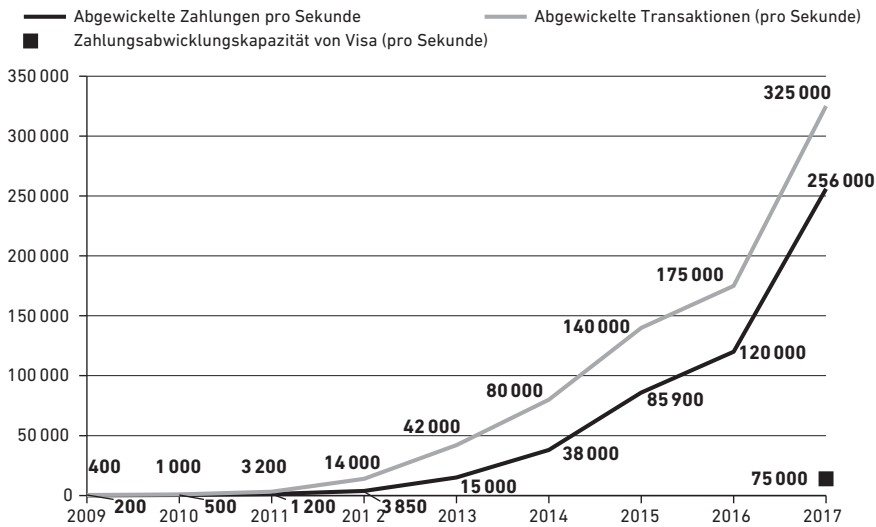


Abbildung 1: Datenverarbeitungskapazitäten im E-Commerce:
Der Vorsprung von Alibaba gegenüber Visa, 2009–2017

Nach Ablauf von drei Minuten hatten wir Verkäufe im Wert von 10 Milliarden RMB (1,5 Milliarden US-Dollar) abgewickelt. Das Gesamtumsatzvolumen des Singles Day 2014 war bereits nach einer Stunde erreicht – und es waren noch dreiundzwanzig Stunden übrig. Die Technologieplattformen von Alibaba verarbeiteten in der Spitze 325.000 Aufträge und 256.000 Zahlungsvorgänge pro Sekunde. In Offline-Transaktionen ausgedrückt entspräche dies der Situation, dass jeder Einwohner von St. Louis oder Pittsburgh einen Kauf pro Sekunde tätigt. Vergleichen Sie diese Werte einmal mit Visa, dem nach Alibaba leistungstärksten Zahlungsabwickler weltweit. Seine Kapazität betrug im August 2017 offiziellen Angaben zufolge gerade einmal 65.000 Zahlungsvorgänge pro Sekunde – ein Viertel des Werts von Alibaba (siehe Abbildung 1).²

Sieben Minuten und dreiundzwanzig Sekunden nach Mitternacht waren 100 Millionen Transaktionen über die Bühne gegangen, ungefähr so viele wie im gesamten vierundzwanzigstündigen Zeitraum des Singles Day 2012. Der offizielle Online-Shop von Nike auf Tmall erzielte einen Rekordumsatz von 1 Milliarde RMB (150 Millionen US-Dollar) *binnen einer Minute*. Adidas, das sich nicht ausstechen lassen wollte, zog wenig später mit seinem Konkurrenten gleich. Beide Marken übertrafen den im Vorjahr am Singles Day erzielten

Gesamtumsatz schon innerhalb der ersten Stunde. Am Ende des Tages hatten beide digitalen Ladengeschäfte mehr als eine Million neue zahlende Online-Kunden angelockt. HSTYLE, eine nur online vertriebene und auf Alibabas Plattformen gegründete Bekleidungsmarke, erlebte ebenfalls einen reißenden Absatz, der in wenig mehr als fünf Minuten die Marke von 50 Millionen RMB (7,5 Millionen US-Dollar) übertraf (mehr zu HSTYLE in Kapitel 6). In den Zentralen der auf der Plattform aktiven Online-Verkäufer war immer öfter der Schrei »Wir sind ausverkauft« zu vernehmen.

Sesam, öffne dich

Nur zwölf Minuten nach dem Verkaufsstart um Mitternacht traf das erste Päckchen bei einem Shanghaier Kunden ein. Drei Minuten später erhielt eine Frau in Ningbo an der chinesischen Pazifikküste das erste Paket aus dem Ausland. Der Singles Day vernetzte China mit dem Rest der Welt: Er gestattete es heimischen Kunden, Markenprodukte aus aller Welt zu erwerben, und bot chinesischen Anbietern die Möglichkeit, auf ausländische Märkte zu expandieren. Viele dieser Käufe betrafen Produktkategorien, die bei chinesischen Verbrauchern sehr begehrt sind – so gingen bis vier Uhr morgens beispielsweise fast 3 Millionen kanadische Krabben und 1,6 Millionen argentinische Garnelen über den virtuellen Ladentisch; bis neun Uhr wurden mehr als 5000 Tonnen Milchpulver und 1 Milliarde Einwegwindeln gekauft. Der Kaufrausch hielt den gesamten Tag über an. Kurz nach 13 Uhr war der Gesamtumsatz des Vorjahres erreicht.

Im Laufe des Tages spuckte der E-Commerce-Geysir 812 Millionen Pakete aus, die ihre Empfänger in China und weltweit erreichen mussten. Um ein paar räumliche Vergleiche zu bemühen: Nebeneinandergelegt würden diese Pakete 1200 Mal um die Erde reichen. Um sie zu befördern, bräuchte man mehr als 80000 Jumbojets. Die Gesamtdistanz, die alle Pakete bis zu ihrem jeweiligen Empfänger zurücklegten, betrug rund 630 Milliarden Kilometer, was mehr als der achtzigfachen Entfernung zwischen der Erde und dem Zwergplaneten Pluto entspricht. Tatsächlich könnte der Liefervorgang dieser vielen Pakete die größte »Wanderung« von Konsumgütern in der Geschichte darstellen.

Die Vertriebsabteilungen begannen umgehend mit der mühsamen Arbeit der Auftragsabwicklung. Um 9:30 Uhr befanden sich bereits 100 Millionen

Pakete auf dem Postweg. Viele Verbraucher im ganzen Land erhielten ihre Ware noch am selben Tag. Eine Woche nach Ende des Spektakels hatte die überwältigende Mehrzahl der Pakete ihre Empfänger erreicht. Da Alibaba kein Einzelhändler mit eigenem Lager ist, kamen die Pakete aus dem gesamten Land (sowie aus dem Ausland) und wurden in jeden Winkel Chinas versandt. Das gelang mithilfe der Alibaba angegliederten Logistikplattform Cainiao Network.

Am Ende des Tages hatte Alibaba 1,5 Milliarden Transaktionen im Gesamtwert von 168,2 Milliarden RMB (25 Milliarden US-Dollar) abgewickelt (siehe Abbildung 2). Diese Summe ist fast doppelt so hoch wie der durchschnittliche Tagesumsatz des gesamten chinesischen Einzelhandels im Jahre 2016, einschließlich hochpreisiger Waren wie Fahrzeuge und Immobilien. 167 Marken setzten jeweils mehr als 100 Millionen RMB (15 Millionen US-Dollar) um. Auf der Tmall-Website kauften Verbraucher jede nur denkbare Ware: Kleidung, Haushaltsgüter, Elektronikartikel, Schmuck und mehr – in einem Fall sogar ein 2,5 Millionen US-Dollar teures Rennboot von Aston Martin in limitierter Produktion.

Der Singles Day ist nicht nur ein Marketingphänomen, sondern auch ein technologisches Wunderwerk. Alle Mitarbeiter von Alibaba hatten sich monatelang akribisch auf diesen Tag vorbereitet. Zu ihren Aufgaben zählten Dutzende von Belastungstests in sämtlichen Bereichen – von IT über die Nut-

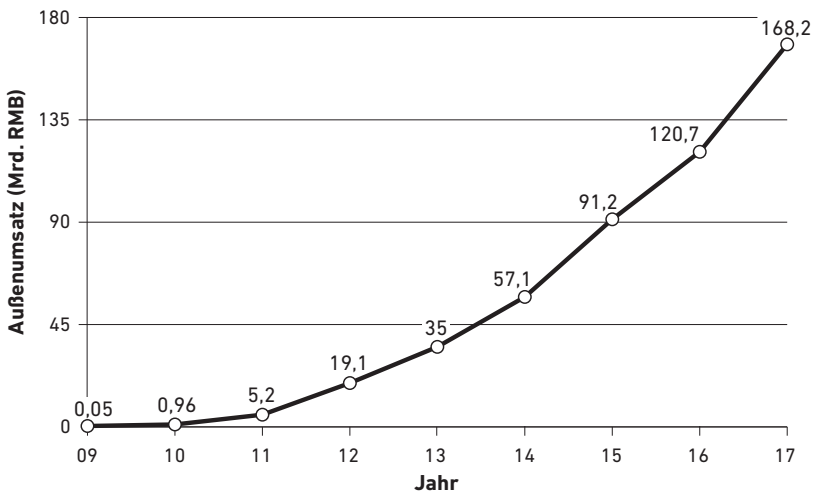


Abbildung 2: Außenumsatz von Alibaba am Singles Day, 2009–2017

zeroberfläche der Website und die Zahlungsabwicklung bis zur Bestandsaufnahme und Logistik –, die katastrophale Systemzusammenbrüche jeder Art verhindern sollten. Mithilfe selbstlernender Technologie wurden das gesamte Netzwerk von Alibaba und sämtliche mit dem Unternehmen kooperierenden unabhängigen Händler, Zahlungsdienstleister, Warenhäuser und Spediteure aktiviert, um der enormen Nachfrage zu begegnen. Dieses schlagkräftige Netzwerk expandierte nun zudem in neue Bereiche der Wertschöpfungskette sowie in weitere Weltgegenden.

Alibaba ist nicht Chinas Amazon-Kopie

Am 19. September 2014 sorgte Alibaba mit dem größten Börsengang der Geschichte für weltweites Aufsehen. Heute liegt die Marktkapitalisierung des Unternehmens auf Augenhöhe mit jener von Amazon und Facebook. Es hat den weltweiten Umsatz von Walmart übertroffen und ist in alle größeren Weltregionen expandiert. Sein Gründer Jack Ma, der in einer chinesischen Kleinstadt aufwuchs und zweimal durch die Aufnahmeprüfung der Universität fiel, ist inzwischen fast jedermann bekannt.

Als leitender Angestellter von Alibaba habe ich viele Menschen getroffen, die das Unternehmen für den weltweit größten Einzelhändler hielten oder als Chinas Amazon bezeichneten. Dieser Eindruck trägt nicht nur, er verschleiert auch Alibabas bahnbrechendes Geschäftsmodell und die Erkenntnisse hinsichtlich der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, die sich aus diesem Modell ziehen lassen. Im Gegensatz zu Amazon ist Alibaba noch nicht einmal ein Händler im herkömmlichen Sinne – weder beschaffen wir Ware, noch lagern wir sie ein, und unsere Logistik liegt in den Händen externer Dienstleister. Um Alibaba zu erschaffen, identifiziert man jede mit wirtschaftlichem Handel verbundene Funktion und koordiniert alle diese Funktionen online in einem umfassenden, datengestützten Netzwerk, in dem sich Verkäufer, Vermarkter, Dienstleister, Logistikunternehmen und Hersteller tummeln. Mit anderen Worten: Alibaba leistet die Summe dessen, was Amazon, eBay, PayPal, Google, FedEx, alle Grossisten und zahlreiche US-amerikanische Hersteller tun, gewürzt mit einer guten Prise Finanzdienstleistungen. Doch es übernimmt alle diese Funktionen nicht selbst. Alibaba setzt technologische Lösungen ein, um sich die Anstrengungen Tausender chinesischer

Unternehmen zunutze zu machen und sie zu koordinieren. Dadurch errichtet es ein ganz eigenes, internetgestütztes Business-Ökosystem (online gegründet und im Wesentlichen dort aktiv), das schneller, smarter und effizienter ist als herkömmliche Unternehmensinfrastrukturen.

Alibabas Mission lautet, Geschäftsabläufe mittels modernster Technologie zu revolutionieren – von maschinellem Lernen über das mobile Internet bis zum Cloud Computing. China bot für dieses Vorhaben ideale Bedingungen, denn die wirtschaftliche Infrastruktur des Landes war schwach und unterentwickelt. Mithilfe neuer Technologien beförderte Alibaba Chinas gesamte junge Einzelhandelsbranche, die nicht annähernd so ausgereift war wie der stationäre und der Online-Handel in den westlichen Ländern, an die Speerspitze der hochmodernen Geschäftsmodelle. Alibabas Partnerfirmen, Ant Financial und Cainiao Network, ist dasselbe auf den Gebieten der Zahlungsdienstleistungen und der Logistik gelungen.

Das Internet und insbesondere der E-Commerce haben sich in China deutlich anders entwickelt als in den Vereinigten Staaten. Wie Jack Ma oft betont: »In China ist E-Commerce das Hauptgericht, in den USA aber nur der Nachtisch.« Unternehmen wie Alibaba haben die chinesische Einzelhandelsbranche in sehr kurzer Zeit umgekrempelt und sorgen weltweit für Aufsehen. Tatsächlich ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Umsätzen in China mehr als doppelt so hoch wie in den USA. Doch Alibaba ist das auf ganz andere Weise gelungen als Amazon.

Warum sollte all dies westliche Leser interessieren? Überlegen Sie einmal: Wenn Sie darüber nachdenken, eine nahezu beliebige Branche – Lebensmittelverarbeitung, Möbelherstellung oder das Bankwesen – neu zu organisieren, und wir dabei unterstellen, dass Sie auf die heute verfügbaren Online-Kapazitäten und auf selbstlernende Maschinen zurückgreifen könnten, ohne an die alte, über Jahrzehnte hinweg gewachsene Infrastruktur gebunden zu sein, was würden Sie ganz anders machen als bisher? Sicher würden Sie ein Unternehmen gründen, das sich auf die unglaublich leistungsfähigen und relativ preiswerten Kapazitäten des Internets und der Datentechnologie stützt. Natürlich haben auch Facebook und Google nichts anderes getan, doch sie erschufen Branchen, die es zuvor nicht gab. In China bauen wir mit fast jedem Unternehmen, gleich ob herkömmlich oder frisch gegründet, die jeweilige Branche um.

In den Vereinigten Staaten entstanden die führenden Internetfirmen durch die Anwendung neuer Technologien auf neue Aufgaben, etwa Online-

Werbung, Online-Auktionen oder den Aufbau sozialer Netzwerke. Mein Blickwinkel in China hat es mir erlaubt zu beobachten, was geschieht, wenn neue Technologien zur Lösung herkömmlicher Aufgaben wie Einzelhandel, Finanzierung und Logistik eingesetzt werden. Dieses Buch möchte aufzeigen, wie eine Geschäftsstrategie in dieser Hinsicht aussehen kann. Natürlich wird jede Branche früher oder später vor der Aufgabe stehen, neue Technologien auf bekannte Herausforderungen anzuwenden. Bislang haben neue Technologien nur in begrenztem Umfang Einzug in traditionelle US-amerikanische Unternehmen gehalten, da eingeführte Branchen in den USA recht effizient wirtschaften. Aber der Wandel wird kommen. Deshalb lohnt es sich, in China einen Blick in die Zukunft zu werfen und zu begreifen, wie Unternehmen modernste Technologien nutzen, um im Wettbewerb zu bestehen und in herkömmlichen Branchen einen Mehrwert zu schaffen.

Die Zukunft aus chinesischer Sicht

Der chinesische Blick auf die Zukunft bietet westlichen Unternehmensleitern eine frische Perspektive. Ein unkundiger Beobachter mag sich China so vorstellen, wie es noch vor zwei Jahrzehnten aussah: als Werkbank der Welt, unterentwickelt und voller Unternehmen, die Nachahmerprodukte herstellen. Doch diese Vorstellung ist im Jahr 2018 ein gefährlicher Trugschluss. Insbesondere in der Online-Wirtschaft zeichnen sich chinesische Unternehmen durch erstklassige Produkte und Einkaufserlebnisse aus. An ihrem Beispiel orientieren sich wiederum andere Branchen und erneuern Zug um Zug ihr Geschäftsmodell.³

Tatsächlich ist China bereits heute eine Gesellschaft, die weitgehend ohne Bargeld oder Schecks auskommt. Bezahlt wird mit einem Wischen über das Smartphone. Wo mobile Internettechnologie zur Verfügung steht, stützen sich das Privatkundengeschäft und der Zahlungsverkehr auf Mobilfunkgeräte, insbesondere wenn nur wenige Geldautomaten, Bankfilialen oder Kreditkartenunternehmen existieren. Unterdessen wird das herkömmliche Bank- und Zahlungsverkehrsgeschäft in den USA heute durch die erbitterte Konkurrenz von Firmen wie Apple, Google, Amazon und PayPal sowie einigen Start-up-Unternehmen auf den Kopf gestellt. Dennoch müssen US-Amerikaner neben ihrem Smartphone immer noch eine Geldbörse voller Karten, Bargeld und Schecks mit sich herumtragen. Wenn ich in den USA bin, was