

Ming Zeng

Smart Business

Alibabas
Strategie-
Geheimnis

Mit einem
Vorwort von
Jack Ma

campus

Smart Business – Alibabas Strategie-Geheimnis



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 Langensaltza

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 smarten 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 tiefen 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

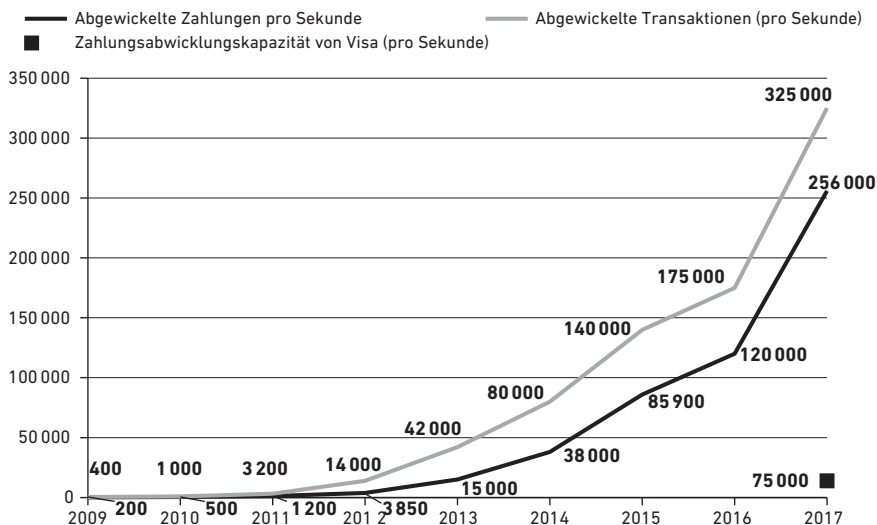
* Alle Berichte, Fakten und Zahlen aus der Welt von Alibaba entstammen (sofern nicht anders angegeben) den internen Recherchen, die mein Team während meiner mehr als zehnjährigen Tätigkeit für das Unternehmen angestellt hat. Viele Beobachtungen und Berichte, die das Wachstum unseres wichtigsten E-Commerce-Marktplatzes 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 Zahlungskanäle 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) *innen 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 80 000 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-

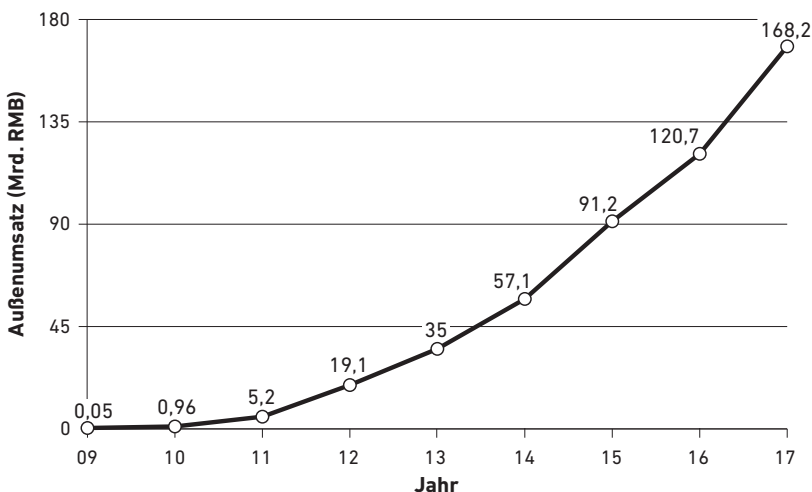


Abbildung 2: Außenumsatz von Alibaba am Singles Day, 2009–2017

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 Spitze 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 Unternehmenslern 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. Beahlt 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

an der Hälfte aller Tage der Fall ist, empfinde ich den Umgang mit all diesen zahlungstechnischen Belastungen als Reise in die Vergangenheit.

Aus Gründen, die exakt der Theorie des Ökonomen Joseph Schumpeter folgen, vollzog sich dieser Umbruch in China früher als in den Vereinigten Staaten. Die Revolution wird in der Peripherie geboren, wo dominante Strukturen und Logik weniger stark verwurzelt sind. Da es vielen chinesischen Branchen an einer Infrastruktur und etablierten Akteuren fehlte, entstand eine Spielwiese, auf der experimentiert werden konnte und neue Unternehmungen entworfen wurden. Dieser Umbruch war weder durch Altlasten noch durch Umstellungskosten belastet. Eine solche Freiheit ist ein wichtiger Bestandteil dessen, was Schumpeter als »Stürme der kreativen Zerstörung« bezeichnete.

In den Vereinigten Staaten sind modernste Technologien verfügbar und werden bereitwillig eingesetzt. Die USA verfügen auch über voll entwickelte Verbrauchermärkte und hocheffiziente Branchen. Unter diesen Bedingungen lässt sich nur schwer erkennen, woher der künftige Umbruch kommen soll. Obwohl sich Branche nach Branche einem Wandel stellen muss, sind jeweils andere Rahmenbedingungen und Akteure am Werk, und die schrittweise vorgenommenen Anpassungen lassen den Wandel behutsam erscheinen. In China jedoch setzen findige Unternehmer bereits neue Verfahrensweisen ein, um traditionelle Branchen neu zu erfinden und brandneue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dabei experimentieren sie mit neuen Formen groß angelegter Koordinierung. China holt nicht auf; es schafft Innovationen und überholt westliche Unternehmen gar in manchen Bereichen.

Der Erfolg chinesischer Unternehmer zeigt nicht nur, wie sich eingeführte Branchen mithilfe neuer, erfolgreicher Strategien umgestalten lassen. Vielmehr beschleunigt der Umbruch in China auch die Umgestaltung westlicher Firmen und zwingt sie dazu, sich in smarte Unternehmen zu verwandeln. Die Geschäftsmodelle und -strategien, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, sind viel zu kraftvoll und zu dynamisch, als dass sie an den Grenzen des Reichs der Mitte haltmachten. Schon heute verbreitet sich Alibabas E-Commerce-Modell rasch in Indien. Unsere Zahlungsplattform Alipay überrollt derzeit ganz Asien und etabliert sich dort in Windeseile als neuer Standard für mobile Zahlungen. Still und leise findet sie auch ihren Weg nach Europa und Nordamerika. Einer aktuellen Studie zufolge gilt Alibaba (noch vor Amazon) als das beste von 64 Unternehmen für eine zehnjährige Geldanlage.⁴

Sieht man von den Superlativen einmal ab, dann besteht Alibabas wich-

tigster Beitrag zur Entwicklung einer modernen Geschäftsstrategie darin, dass es hochmoderne Technologie in sehr großem Maßstab einsetzt, um Unternehmen umzugestalten und herkömmliche wirtschaftliche Ineffizienzen auszuschalten. Wir stellen die Infrastruktur und die wesentlichen Mechanismen bereit, die benötigt werden, um Plattformen in neuen Märkten oder neuen Gliedern der Wertschöpfungskette zu gründen. Dadurch ermöglichen wir es neuen Unternehmen, zu agieren und zu experimentieren.

Business-Strategen sollten die Funktionsweise von Alibaba begreifen, denn seine Unternehmensstrategie beleuchtet, auf welche Weise sich die Dynamik der Wertschöpfung und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verändert. Wer Alibaba entschlüsselt, erhält einen Leitfaden, der die Zukunft von Strategie und Wettbewerb aufzeigt. Diesen Code aufzuspüren und seine Entwicklung zu verfolgen war das intellektuelle Abenteuer meines Lebens.

Mein Sprung ins Ungewisse

Nach meiner Promotion im Fach Internationale Wirtschaft und Strategie an der University of Illinois im Jahre 1988 übernahm ich eine Assistenzprofessur an der besten Wirtschaftshochschule Europas, der INSEAD. Ich leitete dort einen Kurs über das Geschäftsleben in Asien. Der Internetausbruch war im vollen Schwange, und mir erschien es wichtig, eine Fallstudie über Internet-Start-ups in China zu unterrichten. Damals ahmten die meisten dieser Unternehmen einfach nur US-amerikanische Vorbilder wie Yahoo! nach, so beispielsweise Sohu und Sina. Doch Alibaba erregte meine Aufmerksamkeit, denn dieses ungewöhnliche Unternehmen hatte im Westen kein Pendant. Über die Zukunft von Alibaba wurde seinerzeit heiß diskutiert, weshalb es mir als ideales Forschungsobjekt für MBA-Studenten erschien. Ich nahm Kontakt zum Unternehmen auf, und man gestattete mir, es zu untersuchen.

Im April 2000 begegnete ich im Rahmen eines dreitägigen Interviews mit der Unternehmensleitung zum ersten Mal Jack Ma. Die Firma war damals ein kleines Start-up mit rund hundert Beschäftigten. Sie war kurz zuvor von Mas Wohnung in ihr erstes Büro umgezogen. Mit dem herzlich geringen Barbestand des Unternehmens hatte Ma 1999 die Domain Alibaba erworben. Er hatte sich für diesen Namen entschieden, weil er weltweit verständlich ist und an einen verborgenen Schatz denken lässt. Die Unternehmung erschien mir

zwar risikoreich, aber die Firmenkultur sprach mich an. Alibaba reagierte auf sein geschäftliches Umfeld, ohne sich auf etablierte oder westliche Modelle zu stützen – mit anderen Worten, es war innovativ.

Im Herbst 2002 kehrte ich als einer der sieben Gründungsprofessoren der ersten privaten chinesischen Wirtschaftshochschule nach China zurück. Die Cheung Kong Graduate School of Business war eine Gründung der in Hongkong ansässigen Li-Ka-Shing-Stiftung. Im Nebenberuf nahm ich zudem eine Tätigkeit als Berater auf. Bei Alibaba hielt ich Vorträge zu strategiebezogenen Themen und moderierte jährlich drei Strategiesitzungen. Die Dotcom-Blase war vor Kurzem geplatzt, und Alibaba blies der Wind ins Gesicht. Doch genauso wie Jack war ich davon überzeugt, dass dem Internet die Zukunft gehörte. Schließlich hatte ich an der University of Illinois promoviert, wo überall der Geist von Marc Andreessen zu spüren war. Der bekannte Absolvent dieser Universität war Mitentwickler des Webbrowsers Mosaic, der das Internet in den frühen 1990er Jahren einem breiten Publikum zugänglich gemacht hatte.

Im Januar 2006 schrieb ich in London die letzten Zeilen meines ersten englischsprachigen Buches, *Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition* (Harvard Business Review Press), gemeinsam mit meinem Co-Autor Peter Williamson, einem Professor für Strategie an der Judge Business School in Cambridge. Das Buch fasste meine Erkenntnisse über neue multinationale Unternehmen aus China zusammen. Auf dem Weg zum Flughafen am Abend vor dem Chinesischen Neujahr erhielt ich einen Anruf von Jack, der mich bat, als Vollzeitkraft in sein Unternehmen zu wechseln. Nach der Landung in Beijing rief ich ihn an und sagte zu.

In beiden Welten zu Hause

Seit meinem Eintritt ins Unternehmen habe ich mit Hunderten von Unternehmern und Führungskräften weltweit gesprochen – Menschen, die sich auf die neuen Realitäten in der Geschäftswelt einzustellen versuchen. Ich verstehe sie gut. Bei Alibaba erkannte ich schnell, dass das, was dort funktionierte, sich nicht durch die Unternehmens- und Strategietheorien erklären ließ, die ich an der Hochschule gelernt und später an Universitäten weltweit unterrichtet hatte.

Jack Ma heuerte mich an, um Alibaba dabei zu helfen, das Unternehmens-

schiff durch die Topografie der neuen strategischen Landschaft zu steuern und die Lücke zwischen wissenschaftlicher Theorie und Geschäftspraxis zu schließen. Als ich ins Unternehmen eintrat, verlieh mir Jack einen einzigartigen Titel, *zong canmouzhang*, der als militärische Funktionsbezeichnung in China allgemein bekannt ist. Ihr Träger ist der dritthöchste Militär in einer Einheit und wird mit der strategischen Planung betraut. Diese Funktion lässt sich grob mit der Position des Chief Strategy Officer in einem typischen westlichen Unternehmen vergleichen.⁵

Als Jacks strategischer Berater war es meine Aufgabe, neue Konzeptrahmen sowie pragmatische Ansätze zu entwickeln, die zu Alibabas innovativem Geschäftsmodell passten. Bei der Entwicklung dieser Strategien und der Überprüfung ihrer Wirksamkeit habe ich eng mit den vielen Unternehmen zusammengearbeitet, die unsere Handelsplattform nutzen. Mein beruflicher Alltag ist durch einen ständigen Wechsel zwischen übergeordneten strategischen Theoriegebäuden und den Details ihrer Umsetzung gekennzeichnet.

Ein weiterer besonderer Aspekt meiner Tätigkeit ist das große Glück, auf beiden Seiten des Pazifiks als Forscher und Praktiker wirken zu können. Ich wurde in China geboren, habe meine Ausbildung in den USA absolviert und später weltweit an Wirtschaftshochschulen gelehrt. Neben meinem derzeitigen Verantwortungsbereich bei Alibaba habe ich in den vergangenen Jahren etwa die Hälfte meiner Zeit in der Region San Francisco verbracht, um hinsichtlich der innovativsten Praktiken in beiden Ländern immer auf dem neuesten Stand zu sein. Die Strategien chinesischer Unternehmen entstehen dort, wo die besten und modernsten Technologien angewandt werden, um die neuesten wirtschaftlichen Problemstellungen zu lösen. China macht es daher regelmäßig besser als Amerika.

Mein Ziel ist es nicht, die westlichen Vorbehalte gegen China zu bestärken, zumal viele der schon bestehenden Ängste völlig unberechtigt sind. Stattdessen möchte ich Chinas hochrelevante und aufschlussreiche Erfahrungen beleuchten. Wie der große chinesische Militärstratege Sun Tzu in seinem Klassiker *Die Kunst des Krieges* schrieb: »Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.«⁶ Mir geht es nicht darum, eine Schlacht zu führen; ich möchte vielmehr dieses Wissen mit Ihnen teilen. Meinen pädagogischen Impetus kann ich nicht verleugnen – tatsächlich trage ich bei meinem Team in China noch immer den Spitznamen »Professor«.

Lassen Sie mich ein weiteres Schlaglicht auf die Zukunft werfen. Das fol-

gende Beispiel mag weniger spektakulär als der Singles Day sein, doch es ist genau relevant und wichtig. Auch in diesem Fall begann alles in China.

Der Web-Promi betritt die Bühne

Werfen wir einen Blick zurück auf den 20. April 2015 und auf das, was die 25-jährige Unternehmerin Zhang Linchao an diesem Tag erlebte. Zhang war der führende Kopf und das Top-Model der chinesischen Online-Bekleidungs-marke LIN Edition. Als Austauschschülerin in Großbritannien hatte sie damit begonnen, an ihren freien Tagen ausgewählte chinesische Billigmarken zu verkaufen. Mit der Zeit erkannte sie, dass sie ihr Hobby mithilfe von Taobao – Alibabas chinesischer E-Commerce-Plattform – in ein echtes Geschäft verwandeln konnte. 2017 war LIN eine der stärksten von Web-Promis auf Taobao gegründeten Bekleidungsmarken. Diese in China als *wang hong* bezeichneten Menschen sind die chinesische Variante des sogenannten Social-Media-Influencer.⁷ In den Vereinigten Staaten veröffentlichen solche Influencer Fotos in sozialen Medien und werden gelegentlich von bekannten Marken gesponsert oder betreiben kleine werbegestützte Videokanäle. In China hingegen ermöglicht die ausgezeichnete Online-Infrastruktur, dass Unternehmerinnen wie Zhang Linchao ihre eigenen Marken erschaffen, ihre eigenen Waren verkaufen und sehr profitable Unternehmen führen. Heute gibt es auf Taobao Tausende von Web-Promis geführte Unternehmen.

An besagtem Frühlingstag des Jahres 2015 bereitet sich Zhang auf den Start des Online-Verkaufs einiger neuer Bekleidungsartikel vor. Um 15 Uhr werden in LINs digitalem Ladengeschäft fünfzehn neue Artikel erstmalig erscheinen. Zehntausende ihrer Fans warten bereits vor ihren Bildschirmen – sie haben in sozialen Medien Vorschauen gesehen und wissen genau, was sie haben wollen. LIN rechnet damit, am ersten Tag mehrere Tausend Artikel zu verkaufen, doch es hat nur 1000 auf Lager – nicht 1000 Exemplare jeder Artikelposition (*stock keeping unit*, SKU), sondern insgesamt. Ein herkömmlicher Markenmanager wäre angesichts dieser mangelnden Vorbereitung entsetzt gewesen.

Um 14:58 Uhr weist der Betriebsleiter Luo Kai alle Angestellten an, die Lautstärke an ihren Computern hochzudrehen. Zwei Minuten später ist der Raum mit einer Symphonie aus Ding-Dong-Klängen erfüllt. 60000 Nutzer besuchen bereits den Webshop. Innerhalb einer Minute sind alle fünfzehn

Artikel ausverkauft. Darauf ist LIN vorbereitet: Mit wenigen Klicks wird die nächste SKU-Charge online gestellt mit der Aufforderung, die Ware vorzubestellen. Zwanzig Minuten später ist auch diese Charge ausverkauft. Der Betriebsleiter muss die Links für eine dritte Kleidungscharge neu konfigurieren. Während er die entsprechenden Befehle in seinen Computer tippt, berechnet er die benötigte Stoffmenge und die Fertigungszeit. Dabei kalkuliert er eine Rückgabequote von 10 bis 20 Prozent ein und berücksichtigt die in den vorausgegangenen zwei Wochen in den sozialen Netzwerken erhobenen Daten hinsichtlich des Kundeninteresses, um zu entscheiden, wie viel Ware der Online-Shop realistischerweise im Voraus anbieten kann.

Zhang hat ihren Bekleidungseinzelhandel nahezu in einen On-Demand-Betrieb verwandelt – doch zu Massenproduktionspreisen. Eine auf Taobao aufgegebene Bestellung setzt die gesamte Wertschöpfungskette in Gang. Die Käufer wissen, dass ihre Bekleidungsstücke auf Bestellung gefertigt und nach sieben bis neun Tagen – der zur Herstellung und zum Versand benötigten Zeit – geliefert werden. LINs Partnerfabriken haben unterdessen bereits mit der Produktion der ersten Charge von Vorbestellungen begonnen.

Um 15.17 Uhr lädt Zhang eine Nachricht auf ihrem Social-Media-Konto hoch: »Leute, ihr seid ja wirklich unerbittlich.« Innerhalb weniger Minuten erhält sie mehr als 500 Kommentare, die meisten davon Beschwerden von Nutzern, denen es nicht gelungen ist, ihre jeweiligen Lieblingsartikel zu ergattern. Um 15.45 Uhr hat das Umsatzvolumen bereits den Gesamtumsatz der letzten Verkaufsaktion vor einigen Wochen übertroffen, und noch immer warten 1500 Nutzer, die ihre Fragen loswerden möchten. Um die Kundennachfrage befriedigen zu können, werden die betroffenen Fabriken Schwerstarbeit leisten müssen. Am Ende verzeichnet LIN einen neuen Rekord: Mehr als 10 000 Artikel wurden verkauft, der Durchschnittskunde hat dabei 1000 RMB (150 US-Dollar) ausgegeben.

Zhang ist das Gesicht ihrer Marke, die Inspiration hinter den Designs, die Marketingabteilung und noch vieles mehr. Genauso wie andere Web-Promis rekrutiert sie ihre Kundschaft in den sozialen Medien. Für die Abwicklung sorgen kleine Unternehmen, die oft nicht mehr als hundert bis zweihundert Mitarbeiter beschäftigen und gut ein Dutzend Marken wie LIN betreuen. Sie vertreiben ihre Produkte ausschließlich online, verfügen über einen nur geringen oder gar keinen Lagerbestand und besitzen keine Produktionsstätten. Und doch betreiben sie ein schwungvolles Geschäft. In den ersten vier Monaten des Jahres 2015 setzte LIN Waren im Wert von 80 Millionen RMB (rund

11 Millionen US-Dollar) um, bei einer Gewinnmarge von fast 30 Prozent.⁸ LIN und andere von Web-Promis betriebene Unternehmen haben sich seit 2015 rasant entwickelt und können Beobachtern aus herkömmlichen Branchen aufzeigen, wie man Geschäftsprozesse, Marketing und Strategie auf eine ganz neue, datengestützte Weise organisiert.

Ein neues Paradigma

Mit dem Singles Day und der LIN Edition haben wir zwei Beispiele für die revolutionären Geschäftsmodelle kennengelernt, die China derzeit überrollen und bald überall weniger effiziente und reaktive Modelle verdrängen werden. Die geschilderten Ereignisse zeigen auf zwei sehr unterschiedlichen Maßstabsebenen, wie vernetzte Akteure – Käufer, Verkäufer und Dienstleister – zusammenkommen und ihre Aktivitäten mithilfe technologiegestützter Echtzeitdaten koordinieren. Alibaba und vergleichbaren Unternehmen ist es gelungen, all diese Akteure zu vernetzen und aufeinander abzustimmen. Dabei stützen sie sich in hohem Maße auf maschinelles Lernen, um Skaleneffekte zu erzielen und die Komplexität zu bewältigen.

Diese Strategie, die mithilfe neuer Technologien alle ihre Akteure vernetzt und ganze Branchen umgestaltet, bezeichne ich als *Smart Business*. Smarte Unternehmen wie Alibaba nutzen technologische Lösungen, um die geschäftlichen Aktivitäten einer fast unbegrenzten Zahl von Beteiligten zu koordinieren. Um eine so weitgehende, komplexe Verflechtung beherrschen zu können, müssen Unternehmen viele Entscheidungen und Verfahren automatisieren. Beim maschinellen Lernen, das in Kapitel 3 näher beschrieben wird, ermöglichen Algorithmen es Computern, aus den von Kunden und Partnern in Echtzeit generierten Daten zu »lernen« und sich mit ihnen automatisch zu koordinieren. Die Goldgrube namens Singles Day ist ein gutes Beispiel für Smart Business. Tausende von Unternehmen schließen sich nahtlos zusammen und versorgen in Sekundenschnelle Millionen von Kunden mit der gewünschten Ware. Es scheint, als wären dem Wachstum des Singles Day keinerlei Grenzen gesetzt, und darin besteht letztlich die Botschaft dieses Buches. Wo Smart Business herrscht, sind unvorstellbare Größenordnungen möglich.

Alibaba hat ganz sicher nicht auf alle Fragen eine Antwort gefunden.

Doch seine Strategie- und Organisationskonzepte unterscheiden sich grundlegend von althergebrachten Modellen und sorgen für bislang ungeahnte Wachstumsraten. Ich habe dieses Buch geschrieben, um unsere Erkenntnisse bei Alibaba zusammenzufassen und Unternehmen weltweit durch die neue Strategielandschaft des Smart Business zu leiten.

TEIL 1

ALIBABA: DIE GEBURT EINES SMARTEN UNTERNEHMENS

Der Singles Day hat sich von einem nicht ganz ernst gemeinten Feiertag für ungebundene junge Menschen in das größte Verkaufsereignis der Menschheitsgeschichte verwandelt. Aus Taobao, dem ehemals kleinen Online-Forum für Käufer und Verkäufer, ist die bedeutendste E-Commerce-Plattform der Welt geworden. Um Alibabas überragenden Erfolg begreifen zu können, müssen wir die Kräfte analysieren, die diesem Aufstieg zugrunde liegen. Wer Alibabas Entstehungsgeschichte verstanden hat, wird die innovative Kraft der chinesischen Wirtschaft ermessen können. Das Verständnis der chinesischen Innovationsleistung wiederum ermöglicht eine umfassende Vorstellung von der strategischen Zukunft.

In den folgenden drei Kapiteln beschreiben wir die beiden Grundpfeiler des Smart Business – Netzwerkkoordination und Datenintelligenz – und ihren Einsatz. Netzwerkkoordination ermöglicht den Aufbau großer Business-Netzwerke, während Datenintelligenz für effiziente Abläufe und Entscheidungen innerhalb des Netzwerks sorgt. Mithilfe von Beispielen aus Alibabas Plattformen werde ich zeigen, wie Daten und Netzwerke das Grundkonzept der Unternehmensstrategie auf den Kopf stellen. Jedes Unternehmen sollte erkennen, wie diese beiden neuen Ressourcen die Dynamik der Wertschöpfung verändern und sich auf sein Geschäft auswirken werden.