

St.Gallen Business Review

Sommer 2013



Handel

**Chancen und Gefahren
eines transatlantischen
Freihandelsabkommens**

Dr. Guido Westerwelle
Aussenminister der
Bundesrepublik Deutschland

**The promise of globalization:
How trade and logistics
increase prosperity**

Dr. Frank Appel
CEO, Deutsche Post DHL

**Emerging Markets
at a Crossroads**

John Defterios
CNN Emerging Markets Editor
& Anchor of Global Exchange



Ihre Zukunft ist unser Programm ...

Wertschätzung. Sicherheit. Wachstum.

Dafür steht seit über 200 Jahren die Versicherungskammer Bayern.
Werden Sie Teil unseres Teams als

Trainee m/w

Intensives „Training on the Job“, herausfordernde Projekte und individuelle Weiterbildungsmaßnahmen. So machen wir Sie in nur 15 Monaten fit für Ihre erste verantwortungsvolle Position in unserem Hause – vielleicht sogar in Vorstandsnähe. Unser Traineeprogramm bietet Ihnen die einzigartige Chance, unser Geschäft von der Pike auf kennenzulernen, Ihr Talent zur Mitarbeiterführung konsequent zu entfalten und Ihre Karriere aktiv voranzutreiben. Den Startzeitpunkt vereinbaren wir mit Ihnen individuell.



Wir sind die Nr. 1 in der Region, bieten ein breites Angebot an Versicherungsleistungen und kümmern uns. Um unsere Kunden – wie um unsere Mitarbeiter. Weil sich bei uns alles um den Menschen dreht. Bei uns werden Sie erleben, dass es auf Ihren persönlichen Beitrag ankommt. Wir arbeiten Hand in Hand, leben Fairness und gestalten unsere und damit auch Ihre Zukunft. Denn darauf können Sie sich verlassen: Dass wir Sie weiterbringen, fördern und Ihnen den Rückhalt geben, den Sie für Ihren außerordentlichen Einsatz verdienen.

Zu uns passen kluge Köpfe, die Tag für Tag nach dem bestmöglichen Ergebnis streben. Teamplayer, die unseren gemeinsamen Erfolg aktiv gestalten, die hohe Erwartungen an ihre eigene Leistung stellen – und von denen auch wir etwas erwarten:

- Ein überdurchschnittlich gut abgeschlossenes Uni- oder FH-Studium, gerne ergänzt um eine Ausbildung oder Praktika bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen
- Spaß am Vertrieb und an der Begeisterung unserer Kunden
- Ausgeprägte Kunden- und Vertriebsorientierung
- Überdurchschnittliches Engagement und Erfolgswille
- Kommunikationsstärke und ein selbstbewusstes Auftreten
- Mobilität bezüglich des Einsatzorts

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre E-Mail-Bewerbung mit Lebenslauf, Zeugnissen und Angabe der Referenznummer 292748 an:

gabriele.noerpel@vkb.de

Gerne beantwortet Ihnen Frau Nörpel, Telefon (0 89) 21 60-44 65, weitere Fragen.



Editorial

Eine transatlantische Freihandelszone – Trutzburg westlicher Wirtschaftsmacht oder Hilferuf der alten Welt?

Liebe Leserinnen und Leser,

Wie stark sind Sie in den Welthandel involviert? Wenn wir im Supermarkt im Winter Orangen und Bananen kaufen oder wir auf vielen Manufakturwaren das Label „Made in EU“ immer öfter vergeblich suchen, dann erleben wir, welche Einflüsse der Welthandel auf uns als vermeintlich unbeteiligte Verbraucher hat. Nahezu alle Produkte, die wir kaufen, reisen heute zuvor durch die Welt – weil dadurch Kostenvorteile ausgeschöpft werden können und dem Kunden somit der günstigste Preis angeboten werden kann.

Auch wenn der Süden Europas nach wie vor unter seiner Schuldenlast einzubrechen droht, scheint die Depression von 2008 lange überwunden. Die Wirtschaftskrise ist vorbei und im deutschsprachigen Raum floriert der Aussenhandel. Warum sollte man sich Sorgen um den Handel des mitteleuropäischen Raums mit dem Rest der Welt machen? Doch das Konstrukt der internationalen Wirtschaftsbeziehungen ist wesentlich komplexer. Zwar gilt Asien als grösster und am schnellsten wachsender Konkurrent, jedoch profitiert die alte Welt auch enorm von diesen Beziehungen, da alle Märkte miteinander vernetzt sind. Aber trotz dieser Abhängigkeiten bleibt noch immer viel Potential nicht ausgeschöpft – zum Glück! Immer wieder gibt es Unternehmen, die das Internet für ihre eigene Geschäftsidee revolutionieren, oder engagierte Politiker und Experten, die als „Enabler“ die landeseigene Wirtschaft anzukurbeln wissen.

Die offene Frage lautet, wie sich der Handel in Zukunft verändern wird. Klar ist, dass sich viele Unternehmen anpassen und wichtige Schritte gehen müssen um kompetitiv zu bleiben. Letztendlich ent-

scheidet sich jedoch der Kunde ob er seinen Lebensmitteleinkauf lieber vom Sofa aus, oder direkt am Wochenmarkt erledigt.

Von der Auswahl unserer Autoren erhoffen wir uns, Ihnen einen wohl fundierten Einblick in die heutige Welt des Handels geben zu können und bedanken uns für Ihr Interesse.

Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen!



Nikolas Noetzel

Nikolas Noetzel

Chefredakteur



Julian v. Fischer

Julian von Fischer-
Lozainen-Schweizer

Chefredakteur



University of St.Gallen

“The St. Gallen MBA gave me exactly what I was hoping for: a great international network, access to previously unachievable opportunities and a profile, combining engineering and management, which is very sought after by companies!”

Philippe Cuendet, Swiss
EPFL (2005) and MBA-HSG (2011)
Manager Planning and Acquisitions, Sulzer



The St.Gallen MBA

DEVELOPING RESPONSIBLE LEADERS

- 12 months full-time, 24 months part-time
- Soft-skills and Personal Development Curriculum
- Specialised Modules for Entrepreneurs
- Integrated Company Projects with support from Business Plan Writing



Inhalt

- | | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| 6 | <p>Chancen und Herausforderungen eines transatlantischen Freihandelsabkommens</p> <p>Dr. Guido Westerwelle
Aussenminister der Bundesrepublik Deutschland</p> | 26 | <p>Economic Re-Boot and Year of jubilee</p> <p>PhDr Tomas Sedlacek
Chief Macroeconomic Strategist of CSOB & member of the Czech National Economic Council</p> |
| 8 | <p>Der Weg zum Kunden - Zwischen Disintermediation und Reintermediation</p> <p>Prof. Dr. Thomas Bieger
Rektor der Universität St. Gallen</p> | 28 | <p>The Noble Pursuit of Trade</p> <p>Prof. PhD Simon J. Evenett
Professor of International Trade and Economic Development at the University of St. Gallen</p> |
| 12 | <p>The promise of globalization: How trade and logistics increase prosperity</p> <p>Dr. Frank Appel
CEO, Deutsche Post DHL</p> | 30 | <p>Turning an industry on its head down under</p> <p>Rolf Hansen
Founder and CEO of amaysim Australia and simyo</p> |
| 15 | <p>Promoting the Transatlantic Trade and Investment Partnership</p> <p>Garrett Workman
Associate Director Atlantic Council, Global Business and Economics Programm</p> | 34 | <p>Elefantentod im Regenwald – der Kampf des WWF gegen die internationale Wildtiermafia</p> <p>Marco Vollmar,
Mitglied der Geschäftsleitung Öffentlichkeitsarbeit & Politik des WWF Deutschland</p> |
| 18 | <p>Emerging Markets at a Crossroads</p> <p>John Defterios
CNN Emerging Markets Editor & Anchor of Global Exchange</p> | 38 | <p>DeinDeal – das schnellst wachsende Startup der Schweiz. Vom Group Buying Marktführer zum führenden eCommerce Player.</p> <p>Adrian Locher
Gründer und COO von GoodshineAG/DeinDeal</p> |
| 22 | <p>Innovativ. Dynamisch. Preiswert.</p> <p>ESPRIT St. Gallen
Beratung durch Studenten</p> | 42 | <p>Basiskompetenzen für eine erfolgreiche Handelstätigkeit</p> <p>Prof. Dr. Thomas Rudolph & Marc Linzmajer
Direktor des Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen; wissenschaftl. Mitarbeiter</p> |
| 24 | <p>Warum wir eine transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft brauchen</p> <p>Friedrich Merz
Vorsitzender der Atlantik-Brücke e.V. & Partner, Mayer Brown LLP</p> | | |

Chancen und Herausforderungen eines transatlantischen Freihandelsabkommens

Dr. Guido Westerwelle,
Aussenminister der Bundesrepublik Deutschland

Erstmals ist der Abschluss eines transatlantischen Freihandelsabkommens in greifbare Nähe gerückt. Wir sollten diese historische Chance für mehr Wachstum, Innovation und neue Jobs auf beiden Seiten des Atlantik nutzen. Es wäre gleichzeitig ein klares politisches Signal für die Zukunftsfähigkeit und den Selbstbehauptungswillen unseres freiheitlichen „Way of life“ im Zeitalter der Globalisierung.

Die Welt um uns herum verändert sich in rasantem Tempo. Die weltweiten Handels-, Investitions- und Zahlungsströme verschieben sich mit hoher Geschwindigkeit in Richtung der neuen Kraftzentren in Afrika, Asien und Lateinamerika. Brasilien, Indien, China und Südafrika haben ihren Anteil an der weltweiten Wirtschaftsleistung in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt. China ist zur zweitgrössten Wirtschaftsmacht der Welt aufgestiegen. Brasilien hat Grossbritannien überholt.

Die wirtschaftliche Globalisierung hat viele positive Seiten: Millionen von Menschen konnten sich weltweit aus der Armut befreien, Innovationen verbreiten sich mit rasender Geschwindigkeit um den Globus, neue Informationstechnologien vernetzen die Menschen enger miteinander als jemals zuvor in der Geschichte.

Gleichzeitig stehen wir am Rand einer geopolitischen Zeitenwende: Erstmals seit vielen Jahren teilen die grossen und erfolgreichen Volkswirtschaften der Welt nicht mehr automatisch die Werte der Aufklärung. Die wirtschaftliche Globalisierung fordert unser transatlantisches Gesellschaftsmodell aus Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und sozialer Marktwirtschaft auf globaler Ebene heraus. Europa und die USA müssen in einem härter werdenden globalen Wettbewerb nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch bestehen.

Wenn der europäische und amerikanische „Way of life“ auch in Zukunft Strahlkraft behalten soll, müssen wir mit unserem Lebensmodell auch weiterhin an der Spitze des globalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritts stehen. Nur so werden die Werte der Aufklärung in einer globalisierten Welt auch langfristig attraktiv bleiben. Wir stehen hier nicht nur angesichts der europäischen Staatsschuldenkrise vor grossen Herausforderungen. Diese gehen wir mit Entschiedenheit an. Heute sind wir auf einem

«Wir wollen, dass die Standards von morgen von uns und bei uns gesetzt werden, von der Elektromobilität bis hin zum Schutz geistigen Eigentums.»

guten Weg: In der Europäischen Union haben wir uns auf eine gemeinsame Strategie aus Solidarität mit den von der Staatsschuldenkrise betroffenen Ländern, Solidarität der Haushalte und Wachstum verständigt. Auch in den USA verbessern sich die wirtschaftlichen Kennzahlen stetig. Die Vereinbarung eines umfassenden transatlantischen Binnenmarkts wäre eine wichtige Investition in die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaften. Es würde zudem die globale Anziehungskraft unserer Gesellschaften und

unseres freiheitlichen Wirtschaftsmodells weiter steigern.

«Die Verhandlungen über einen transatlantischen Binnenmarkt werden nicht einfach.»

Ökonomisch würde sich ein transatlantischer Binnenmarkt als ein wichtiger zusätzlicher Motor für mehr Wachstum und mehr Arbeitsplätze ohne neue Schulden erweisen. Von einem solchen umfassenden Abkommen gingen zudem wichtige Innovationsimpulse für Europa und die USA aus. Aber auch die Weltwirtschaft als Ganze würde von mehr wirtschaftlicher Dynamik bei uns und in den USA profitieren. Ein umfassender transatlantischer Binnenmarkt wäre deshalb nicht einfach nur eine weitere Freihandelszone. Er bedeutete eine wichtige Weichenstellung für die Weltwirtschaft. Angesichts zunehmender protektionistischer Tendenzen würde ein umfassendes Abkommen Massstäbe setzen für eine offene Weltwirtschaftsordnung.

In der Europäischen Union und den USA leben heute nur noch knapp 10 % der Weltbevölkerung. Gemeinsam erwirtschaften wir zusammen jedoch weiterhin 40 % der weltweiten Wirtschaftsleistung und stehen für 30 % des Welthandels. Diese Zahlen zeigen das enorme Potential, das in einer noch engeren Zusammenarbeit zwischen den beiden grössten und am weitesten entwickelten Wirtschaftsräumen der Welt liegt.

Um die Vorteile für Wachstum und Beschäftigung in vollem Umfang auszuschöpfen, sollten wir den Abschluss eines ehrgeizigen Freihandelsabkommens anstreben, das Vereinbarungen zu allen relevanten Bereichen trifft. Hierzu gehören auch Regulierungsfragen wie Produktstandards und Industrienormen. Gemeinsam haben wir das Wissen und das Gewicht, um auch in einer globalisierten Welt akzeptierte Standards zu setzen. Wir wollen, dass die Standards von morgen von uns und bei uns gesetzt werden, von der Elektromobilität bis hin zum Schutz geistigen Eigentums. Auch unsere im Vergleich hohen Umwelt- und Sozialstandards könnten Massstab werden für künftige Wirtschaftsabkommen mit dem Rest der Welt.

Ein transatlantisches Abkommen hat aber weit mehr als nur wirtschaftliches Potenzial. Es trüge auch zur weiteren Festigung der engen politischen Allianz zwischen Europa und den USA bei und wäre gleichzeitig ein starkes Signal für die politische und wirtschaftliche Gestaltungskraft des Westens.

Es gibt keine zwei Regionen auf der Welt, die historisch, politisch und wirtschaftlich so eng miteinander verbunden sind wie die USA und Europa. Gemeinsam haben wir in der Zeit des Kalten Krieges Freiheit, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit verteidigt. Nach dem Fall der Mauer haben wir den Menschen in Osteuropa bei dem Aufbau freier, demokratischer Gesellschaften zur Seite gestanden. Auch heute engagieren wir uns Schulter an Schulter für unsere gemeinsamen Werte. Dies gilt für Afghanistan genauso wie für Myanmar oder Nordafrika und den Maghreb. Jetzt ist die Zeit reif für einen weiteren entschiedenen Schritt hin zu einer noch engeren transatlantischen Wirtschafts- und Wertegemeinschaft.

Klar ist auch: Die Verhandlungen über einen transatlantischen Binnenmarkt werden nicht einfach. Stolpersteine gibt es genug. Doch die Voraussetzungen sind gut wie nie. Es gibt heute einen nie zuvor in dieser Breite vorhandenen Konsens der politischen Führungen in Europa und den USA einen umfassenden transatlantischen Markt zu schaffen. Europa und die USA sind entschlossener denn je, nun rasch mit den Verhandlungen zu beginnen. Gemeinsam wollen wir die transatlantische Allianz erneuern und vertiefen und auf diesem Weg den grössten Binnenmarkt der Welt schaffen.

Lebenslauf

Guido Westerwelle wurde am 27. Dezember 1961 in Bad Honnef bei Bonn geboren. Sein Jurastudium schloss er mit dem ersten und zweiten Staatsexamen und einer Promotion zum Dr. jur. ab. 1980 trat er in die FDP ein und war zwischen 1983-1988 Bundesvorsitzender der Jungen Liberalen. Von Mai 2001 bis Mai 2011 war er Bundesvorsitzender der FDP und wurde am 8. Februar 1996 Mitglied des Bundestags. Ausserdem hielt er zwischen Oktober 2009 bis Mai 2011 die Aufgabe des Vizekanzlers inne. Derzeit ist Guido Westerwelle Bundesausserminister der Bundesrepublik Deutschland.



Der Weg zum Kunden - Zwischen Disintermediation und Reintermediation

Prof. Dr. Thomas Bieger
Rektor der Universität St. Gallen

Nach einem intensiven Beratungsgespräch in einem Sportgeschäft entschliesst sich ein Kunde für den Kauf eines neuen Skitourenskis. Zu Hause findet er für diesen Ski ein günstiges Angebot im Internet, das er schlussendlich bestellt. Kurz darauf weist ihn aber eine Kollegin darauf hin, dass es besser gewesen wäre, zu warten und die Ski bei der nächsten Geschäftsreise in den USA in einem Outlet Store zu kaufen.

Der klassische Detailhandel ist, wie dieses Beispiel zeigt, gefordert. Lange Zeit waren Distributionssysteme geprägt von vertikalen Absprachen zwischen einzelnen Handelsstufen. In einer geschützten Situation konnte sich ein Exklusiv-Generalimporteur seine Detaillisten aussuchen, die dann häufig wieder Gebietsmonopole erhielten. Neue Technologien wie das Internet und Zahlungssysteme wie Kreditkarten, die intensive Reise- und Einkaufstätigkeit der Kundinnen und Kunden im Ausland, die Aufhebung vertikaler Preisbindung und die sukzessive Zulassung von Parallelimporten, aber auch die zunehmende Kauferfahrung und neue Bedürfnisse nach community- und problemlösungsorientierten Einkaufserlebnissen von Seiten der Kunden stellen die Distributionssysteme vor grosse Herausforderungen. Der Tourismus stellt bezüglich Distribution aufgrund der hohen Informationsintransparenz - Leistungen müssen über Landes- und Kulturgrenzen verkauft werden - und der hohen Anforderungen an die Qualität der Leistungsdefinition - Reservationen müssen in Bezug auf Zeitpunkt und Umfang genau definiert werden -, aber auch aufgrund der grossen Bedeutung der emotionalen Qualität von Freizeitleistungen immer besondere Anforderungen. Es bildete sich international ein differenziertes, vielstufiges System heraus, das aus den Elementen Reisebüro (Retailer, Beratung und Verkauf an Endkunden), Tour Operator (Wholesaler, Kauf und Bewirtschaftung von Kontingenten auf eigenes Risiko, Packaging von Reiseprodukten), Incoming Operator (Einkauf von Kapazitäten in den Destinationen, Betreuung von Touristen vor Ort), Leistungsersteller (Hotel, Freizeiteinrichtung etc.). vgl. Abb. 1.

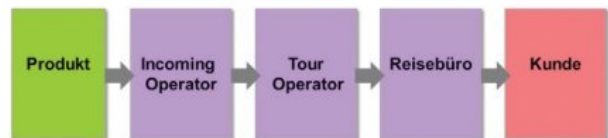


Abbildung 1: Ursprünglicher Distributionskanal

Der Wandel der Distributionssysteme lässt sich aus den oben erwähnten Gründen am Tourismus in vielen Entwicklungen idealtypisch illustrieren. Folgende Trends spielten eine Rolle:

«Nicht erst mit dem Aufkommen des Internets bestand im Tourismus eine Tendenz zur Disintermediation und zum Direktverkauf.»

- Direktverkauf und Disintermediation

Nicht erst mit dem Aufkommen des Internets bestand im Tourismus eine Tendenz zur Disintermediation und zum Direktverkauf. Schon in den 80er Jahren hat der Schweizer Reiseopionier Hans Imholz den Telefonverkauf vom Tour Operator zum Endkunden eingeführt. Mit dem Aufkommen des Internets hat sich dieser Trend verstärkt. Buchungsplattformen der Incoming Operator und der Destinationsorganisationen erlauben den Direktverkauf an Kundinnen und Kunden unter Umgehung der Tour Operator. Auch Di-

rektverkauf von Einzelanbietern, oder auch Hotelketten und Fluggesellschaften haben einen signifikanten Marktanteil. Für bedeutende Teile des Marktes werden damit die bestehenden Distributionsstufen mindestens teilweise umgangen.

- Vervielfachung der Distributionskanäle mit Tendenz zum Channel Swapping

Wie oben angetönt erlauben neue Kommunikationstechnologien einen direkten Zugang zum Kunden. Entscheidend sind die Sicherstellung eines funktionierenden, vertrauensvollen Buchungsautomatismus und die Sicherstellung einer Auswahl (Sortimentsfunktion). Kunden suchen den Zugang zu Produkten über verschiedene Eingänge respektive Plattformen. Dies können Verbünde von Anbietern sein (z.B. Hotelketten), Destinationen oder auch Transportunternehmen. Trend 1 und Trend 2 führen zu einer Vervielfachung der Varianten von Distributionskanälen, quasi n Plattformen mit bis zu m Zwischenstufen (vgl. auch Abb. 2). Oft werden dabei die Informations- und Buchungskanäle kombiniert. So werden häufig Webbaasierte Kanäle kombiniert mit Kanälen, die einen persönlichen Kontakt erlauben (z.B. eigene Abklärungen im Internet und persönliche Buchung im Reisebüro). Oft werden auch die Kanäle innerhalb eines Kaufprozesses (im Sinne des AIDA Ablaufes Attention, Interest, Desire und Kaufakt) gewechselt. (vgl. Abb. 2)

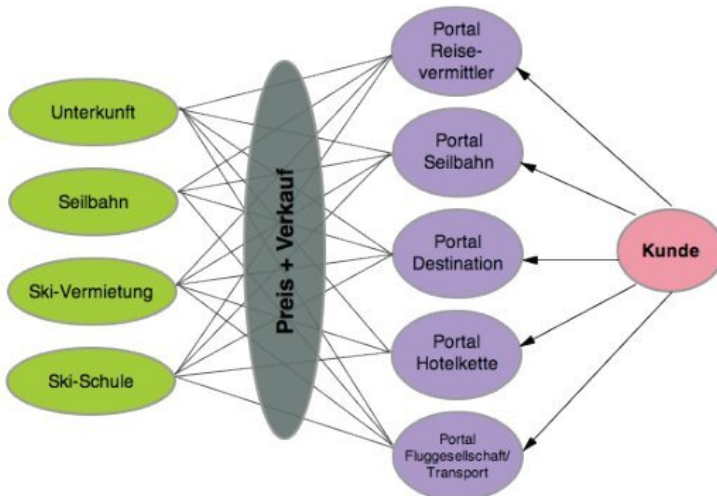
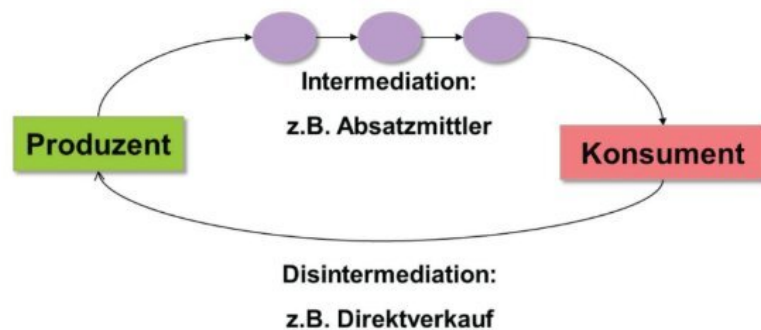


Abbildung 2: Aktuelle Distributionskanäle

- Fragmentierung der Kaufentscheide

Die neuen Medien erlauben es auch, Leistungen vermehrt on the Spot - dann, wenn man sie braucht oder aus der Optionenvielfalt dafür entschieden hat - zu buchen. Komplexe Leistungsbündel werden dabei

fragmentiert. Es werden beispielsweise nicht mehr integrierte Reisepackages für eine US Reise gebucht, sondern irgendwann einmal ein Flug, dann ein Hotel, auf der Reise im Mietwagen (on the Wheel, vgl. Hyde, K. & Laesser Ch, A. structural theory of the vacation, Tourism Management, 30(2), pp. 240-248) eine Attraktion gebucht. Dass als Resultat, auch um möglichst lang alle Optionen offen zu halten, die Buchung möglichst spät erfolgt, ist ein weit beobachtbares Phänomen. Ähnliches lässt sich auch bei anderen Leistungsbündeln beobachten, so beispielsweise beim Bau, wo Detailscheide, wie die Ausstattung der



Nasszellen, immer später erfolgt.

Abbildung 3: Intermediation und Disintermediation

Diese Trends haben für die beteiligten Akteure verschiedene Konsequenzen:

- Wandel der Funktion des Grosshandels – die Kernleistung der Tour Operator wandelt sich von Produkte- und Bündelungskompetenz zur Kompetenz des Betriebes von Reservationsplattformen und Einkauf von Kapazitäten. Produktkompetenz gerät im Vergleich zu IT-Kompetenz und Einkaufsmacht in den Hintergrund. Economies of Scale bekommen eine grössere Bedeutung. Sinkende Margen müssen mit Einsparungen und grösserem Volumen ausgeglichen werden.

«Die neuen Medien erlauben es auch, Leistungen vermehrt on the Spot zu buchen.»

- Wandel der Funktion des Detailhandels - von der Verkaufsfunktion für die Tour Operator zur Beratungsfunktion für die Kunden mit neuen Ertragsmodellen. Produkte- und Kundenkompetenz gewinnt an Bedeutung. Entsprechend ändern sich auch die Ertragsmodelle. Reisebüros finanzieren sich nur noch zu einem (teilweise schwindenden) Teil von Kommissionserträgen der Leistungsersteller und Tour Operator. Von wachsender Bedeu-

«Es zeigt sich auch, dass nicht ein Trend in Richtung Disintermediation besteht, sondern dass für einzelne Produkte in einzelnen Märkten auch eine Reintermediation stattfindet.»

tung sind Beratungsgebühren, die von den Kundinnen und Kunden bezahlt werden.

- Integration in andere Leistungs- und Distributionsketten im Rahmen der Business Migration. Immer mehr Unternehmen aus anderen Branchen, beispielsweise Verlage und Ausrüstungshersteller, bieten Reisen als Nebenprodukt eines Szenen- und Erlebnisbündels an, häufig in Kooperation mit Unternehmen der Tourismuswirtschaft (Destinationen, Tour Operator etc.). Auch entstehen neue Zwischenstufen für neue Funktionen, was zu einer Reintermediation führt.

Es zeigt sich auch, dass nicht ein einzelner Trend in Richtung Disintermediation besteht, sondern dass für einzelne Produkte in einzelnen Märkten auch eine Reintermediation stattfindet. Diese beruht aber auf neuen Akteuren (Branchenfremde) oder neuen Funktionen für bestehende Elemente der Distributionskette.

In vielen anderen Branchen gibt es ähnliche Entwicklungen. Im Versicherungsbereich gibt es neben

den Agenten der Versicherungskonzerne immer mehr Online-Angebote, aber auch Broker. Im Finanzbereich gibt es online Banking-Angebote, aber auch immer mehr unabhängige Finanzberater. Auch bei physischen Produkten gibt es ähnliche Effekte. Disintermediation im Sportartikelbereich durch Direktverkäufe (oft Parallelimport) über das Web stehen neue Erlebnis- und Community Retailer wie die Globetrotter.de Erlebnisfiliale in Köln gegenüber. In diesem werden für Outdoor Enthusiasten Möglichkeiten für die Erprobung der Ausrüstung, vom Tauchbecken und Kajakpool bis zur Regen- und Kältekammer, Reiseliteratur bis zum medizinischen Center für Reiseabklärungen und Reisebüro alle Leistungen integriert angeboten. Gemeinsames Merkmal aller Disintermediations- und Reintermediationsprozesse ist eine Neuorientierung der Funktionalität. Während früher, in der Zeit der Angebotsmärkte, die Distribution primär durch die Anbieter gesteuert wurden und für diese Funktionen wie der physische Transport der Leistung, die Inkassofunktion etc. übernahmen, stehen, heute im Zeitalter der Nachfragemärkte, die Funktionen für die Kunden wie Sortimentsfunktion oder Beratungsfunktion im Vordergrund. Dies verändert auch die Kompensationslogik von einer Incentivierung durch die Anbieter zur Bezahlung der Beratung und der Services durch die Kunden - eine Entwicklung, die der Finanzsektor in der Schweiz auch durch die Urteile des Bundesgerichtes im Zusammenhang mit der Pflicht zur Weitergabe von Retrozessionen an die Kunden herausfordert.

Lebenslauf

Thomas Bieger, 1961, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für BWL mit besonderer Berücksichtigung der Tourismuswirtschaft, Rektor der Universität St. Gallen und Direktor (1997 - 2010 geschäftsführend)

des Institutes für systemisches Management und Governance der Universität St. Gallen. Seit 2000 Delegierter des Rektors für internationale Austauschprogramme, 2003 - 2005 Abteilungsvorstand (Dekan) der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen, seit April 2005 Prorektor der Universität St. Gallen, seit Februar 2011 Rektor der Universität St. Gallen. Berufliche Tätigkeit im Konsumgütermarketing und im Tourismus-Marketing.



Die Zeiten
ändern mich.



Nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand
und sorgen Sie für den Pflegefall vor.

Geförderte Pflegeversicherung: 60.– € vom Staat geschenkt!

Wir bieten Ihnen die perfekte Basis für Ihre Pflegevorsorge. Schon ab 10 Euro
Eigenbeitrag im Monat erhalten Sie einen staatlichen Zuschuss von jährlich 60 Euro.



PflegePREMIUM Plus

Rundum abgesichert in allen drei Pflegestufen. Mit dem Tarif PflegePREMIUM Plus sichern Sie sich die
beste Versorgung im Pflegefall.

Machen Sie jetzt den Pflege-Check und fordern Sie das
kostenlose Infopaket an.
Einfach aufgespandete Postkarte ausfüllen und einsenden.

 **versicherungs
dienste**

 Finanzgruppe

The promise of globalization: How **trade** and **logistics** increase **prosperity**

Dr. Frank Appel
CEO, Deutsche Post DHL

Among the forces shaping the future of business and society, globalization – particularly in the form of cross-border movement of goods and services – stands out as one of the most prominent drivers of change. The global marketplace has created millions of new jobs. It has encouraged diversification and innovation, and it has forged important economic ties between nations.

But perhaps most importantly, the dramatic rise in international trade over the past decades has contributed substantially to poverty reduction and higher standards of living across the globe. This essay examines the evidence pointing to the positive impact of trade on prosperity and outlines the crucial role of logistics as an enabler of global commerce and wealth creation.

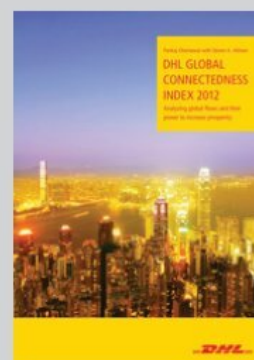
«The dramatic rise in international trade over the past decades – fuelled by efficient logistics – has contributed substantially to poverty reduction and higher standards of living across the globe.»

How connected are we really?

Living in a hyperconnected “age of participation,” the world seems smaller. The internet and modern technology have revolutionized the way we interact and the way we do business. Yet the world is less connected today than it was in 2007, at the onset of the global financial crisis. In fact, distances and borders still matter – even online. These key findings from the DHL Global Connectedness Index (GCI) 2012 are essential for an informed view on globalization and trade their vastly untapped potential.

Trade and prosperity

One of the unique features of the GCI is its measurement of globalization in terms of depth, or the



About the DHL Global Connectedness Index
It ranks 140 countries according to the depth and breadth of their integration into the world economy. The 2012 edition includes detailed analysis of connectedness at the global, regional and industry levels. It also features policy analysis aimed at helping countries capture more benefits of global connectedness. For more information, please go to www.dpdhl.com/gci.

economic intensity of cross-border interactions, and breadth, the geographic spread of these interactions. The report incorporates more than one million data points from 2005 to 2011. Drawing on cross-country regression analyses, the GCI establishes a strong positive correlation between global connectedness depth scores and the growth rate of a country's GDP per capita – a widely recognized measure of economic prosperity.

The report reveals that if countries improved their depth scores by just one standard deviation, or 9.6 points, it would imply an increase of 5.5% or \$3.9 trillion to world GDP over ten years.

«A recent report from the World Economic Forum concludes that reducing supply chain barriers to trade could increase world GDP over six times more than removing tariffs.»

Furthermore, the GCI identifies the expansion of merchandise and services trade as one of the most important channels through which prosperity gains can be realized. Here it is important to recognize that international trade not only spurs economic growth, but contributes to human development as well. Closer economic ties foster innovation and greater cultural understanding. They also seem to improve international security. The parts of the world that are isolated economically experienced far more military intervention by outsiders.

Europe, the world's most connected region, is perhaps the best example of what deep levels of connectedness are capable of achieving – and what EU fragmentation might put at risk. Focusing more narrowly on the dimension of cross-border trade, Europe ranks just slightly below East Asia & Pacific and North America, two additional economic areas which have been successful in establishing strong intraregional ties.



About Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL is the world's leading mail and logistics services group.

The Deutsche Post and DHL corporate brands represent a one-of-a-kind portfolio of logistics (DHL) and communications (Deutsche Post) services. The Group provides its customers with both easy to use standardized products as well as innovative and tailored solutions, ranging from dialog marketing to industrial supply chains. About 475,000 employees in more than 220 countries and territories form a global network focused on service, quality and sustainability. With programs in the areas of environmental protection, disaster management and education, the Group is committed to social responsibility. In 2012, Deutsche Post DHL generated revenues of more than 55 billion euros.

The postal service for Germany. The logistics company for the world.

For more information, visit www.dp-dhl.com

Logistics, the enabler

Among the broad array of policy levers that can deepen countries' connectedness, the removal of logistics-related barriers to trade is enormously important –

«It is important to recognize that international trade not only spurs economic growth, but contributes to human development as well.»

even more important than traditional efforts to reduce tariff barriers. A recent report from the World Economic Forum concludes that reducing supply chain barriers to trade could increase world GDP over six times more than removing tariffs. If every country improved just two key supply chain barriers – border administration and transport and communications infrastructure and related services – even halfway to the world's best practices, global GDP could increase by \$2.6 trillion (4.7%) and exports by \$1.6 trillion (14.5%).¹

Dismantling supply chain barriers is, of course, a long-term, multi-stakeholder task. Governments must target concrete policies and investments to improve their countries' logistics performance. Building infrastructure or establishing efficient border control agencies, for example, are areas where governments play a key role. When it comes to the competence and quality of logistics services, the private sector must step in. As noted in the World Bank's "Connecting to Compete" report, "the quality of logistics services is central to trade efficiency and is strongly associated with the reliability of supply chains and the predictability of service delivery available to producers and exporters."²

Deutsche Post DHL: Making our customers successful

As the world's leading mail and logistics group, Deutsche Post DHL is active in over 220 countries and territories. Our 475,000 employees deliver compre-

hensive services in international express, air and ocean freight, road and rail transportation and contract logistics. We believe that simplifying our customers' lives with reliable and innovative services is paramount. And it seems our customers are confident in our ability to do this. Global business magazine "Fortune," for example, recently placed DHL at the top of its "world's most admired companies" list in the category "Delivery."

Our broader contribution

It is often said that logistics is the backbone of international trade. The facts presented in this essay explain why and underline the crucial relationship between logistics and prosperity. At Deutsche Post DHL, the deeper purpose of our work is defined by this relationship. "Connecting people and improving their lives" is how we articulate our "raison d'être." This guides us, inspires us and reminds us that each day, we make an important contribution to both business and society.

¹ Enabling Trade, Valuing Growth Opportunities World Economic Forum, in collaboration with Bain & Company and the World Bank Geneva, copyright ©2013

² Connecting to Compete 2012 – Trade Logistics in the Global Economy The World Bank, copyright ©2012

About the Author

As CEO of Deutsche Post DHL, Frank Appel is responsible for the global management of the world's leading mail and logistics services group, with global revenues exceeding €55 billion in 2012. Appel,

born in 1961, joined the Group in 2000 and has been a member of the Group's Board of Management since 2002. In 2008 he assumed the role of Chief Executive Officer and Chairman of the Board of Management at Deutsche Post DHL.

Prior to joining the Group, Frank Appel was a managing partner at McKinsey & Co., Frankfurt am Main, Germany. He has an MSc in chemistry from the University of Munich and a PhD in neurobiology from the Swiss Federal Institute of Technology (ETH) in Zurich.



Promoting the Transatlantic **Trade and Investment** Partnership

Garrett Workman

Associate Director Atlantic Council, Global Business and Economics Programm

Making the Case for TTIP – Why Now?

With both the United States and Europe mired in economic stagnation, removing the remaining barriers to trade—both tariffs and divergent regulations—is critical to maintaining the leadership position the West has grown accustomed to. President Obama made clear in his State of the Union address that pursuing a comprehensive agreement with the European Union will be a key economic priority for the administration in the

the Atlantic represents the kind of deficit-neutral stimulus that both the US and EU desperately need. With American and European policymakers understandably focused on job creation and economic growth, this year marks an historic opportunity to make the kind of significant progress that has eluded both sides in the past. Recent jobs reports suggesting that hundreds of thousands of US jobs seekers have simply stopped looking for work only underline the need for quick action.

Three Plausible Outcomes

As the Transatlantic Trade and Investment Partnership talks begin in earnest, there are essentially three scenarios that will play out over the course of the months and years to come.

In recognition of the economic imperative of tightly binding the transatlantic economies together through a major agreement that removes most, if not all, barriers to trade—the US and EU could potentially reach a broad-based agreement before their self-imposed deadline of 2014.

Alternatively, the US and Europe could negotiate a mid-range agreement that lowers tariffs, removes restrictions on foreign investment, and streamlines the transatlantic regulatory process while leaving aside long-standing disputes over agriculture, government procurement, and other contentious issues.

Lastly, negotiators could get bogged down in the details that have prevented transatlantic economic agreements in the past and fail to secure any progress at all. Each of these scenarios is detailed below.

The Ideal Scenario: Completing the Transatlantic Marketplace

The US and Europe have discussed a transatlantic free trade area in various guises for decades. But as

«Negotiations towards the Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) mark a historic opportunity for the US and European Union.»

year to come. Calling for negotiations to begin immediately, the president emphasized that “trade that is free and fair across the Atlantic supports millions of good-paying American jobs.” Perhaps unsurprisingly given the current state of the European economy, many EU leaders—both in Brussels and national capitals—have been very outspoken in their support of this deal as well.

In a time of limited government resources and slow growth in the aftermath of the financial and eurozone crises, strengthening trade and investment ties across

negotiations towards a new Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) begin, this time seems different. Both sides recognize the need to stimulate their stagnant economies in the aftermath of the financial and Eurozone crises—and there is a real possibility that they will be able to achieve an agreement on most of the issues that have divided the two sides in the past.

The politics, for the moment, are good for a wide-ranging US-EU trade deal. In the US, increasing trade between the two regions has been received positively by Congress. Leading members of Congress are discussing approving Trade Promotion Authority (TPA) for the TTIP discussions. TPA affords considerable room to maneuver to the Executive Branch, and ensures that Congress, while retaining its ultimate oversight over international trade agreements, does not interfere with the minute details of the process. The Office of the US Trade Representative, acting as the principle negotiator for the US government, will have a significantly strengthened hand if it can offer its EU counterparts assurances that the deal will not be amended and watered down by Congress during the ensuing Senate ratification procedure.

Secondly, the US president and his European counterparts should continue to emphasize the headline benefits of the overall deal—benefits that could be significantly reduced if the eventual agreement excludes certain industries or regulatory issues—when issuing directives to regulatory authorities and trade negotiators. While US and European regulators will be tempted to fight for the status quo, and negotiators will be tasked with coaxing the other side to accept their own established practices, these impulses can be overcome with significant political pressure from leaders.

Ambitious but Achievable: Leave Some Contentious Issues Aside

Alternatively, the US and Europe could successfully negotiate an agreement that lowers or removes all but the most sensitive tariffs, removes restrictions on investment, and streamlines the regulatory process—while leaving long-standing disputes over agriculture, government procurement, and other regulatory issues largely unaddressed. This would provide a much needed-jolt to the transatlantic economy without forcing either side to move too quickly on any of the most politically-sensitive positions.

Importantly, this sort of ambitious but achievable partnership could be concluded relatively quickly. Leaders have routinely emphasized that the best and most comprehensive agreement should be finished in a sin-

gle undertaking—that is to say, by 2014 when a new Commission is appointed and the US Congress and European Parliament are up for reelection. Ratification of the agreement in both Washington and Brussels could follow thereafter. In order for that timeline to be a realistic goal, negotiators will have to agree to disagree on a few major points of contention with the mutu-

«Both sides are in need of an economic boost, and TTIP offers a potential way forward that does not add to national debt levels.»

al understanding that the benefits of liberalizing as many sectors as possible will bring significant economic gains. Even if the two sides cannot agree on precise shared environmental or labor standards, for example, they should not let these minor differences curtail the entire deal in the name of comprehensiveness.

In some respects, TTIP should be considered as a new sort of trade agreement—one that provides a framework for mutual regulatory decision-making and sets high-standards that other countries outside the US and Europe can eventually join as well. This framework approach allows negotiators to quickly conclude an historic tariff and investment deal and leaves the door open to future streamlining on those policy differences that might be too difficult to bridge today.

The Doha Scenario: A Missed Opportunity

Finally, there is the third option—a long, extended negotiating period that ends with minimal or even no progress towards a truly open transatlantic marketplace. Multilateral trade talks under the Doha Round of WTO negotiations have stalled in similar fashion.

Given the rapidly changing global economic power structure, this would be an important missed opportunity. Negotiators could conceivably get bogged down in the details that have prevented transatlantic economic agreements in the past. Rather than focusing on the

benefits to be had by moving towards a fully-integrated transatlantic marketplace, persisting differences on issues including genetically-modified foods, cultural and linguistic quotas, data protection requirements, and procurement provisions including the Buy America

«Failure to agree could have serious short and long term effects.»

portions of the 2009 US stimulus package could take center stage. If political and business leaders are not actively engaged, it is likely that a focus on these narrow differences (disputes represent only about 2 percent of total US-EU trade) will preclude any deal on the issues on which both sides already largely agree.

Focusing on the most difficult challenges could also yield a lengthy negotiation period. As the immediate jobs and growth crisis fades, it is likely that various political obstacles will arise—and the attention of US and European policymakers will be drawn elsewhere.

Conclusions

All of the ingredients for a significant Transatlantic Trade and Investment Partnership are in place—a need for deficit-neutral economic stimulus, the support of a business community desperate to open new markets for exports and foreign investment, the tacit approval of the labor community that recognizes that the US and Europe have some of the world's highest protections for workers, and a transatlantic relationship in need of a spark in face of a significant challenge exemplified by a new form of state capitalism.

Longstanding transatlantic disagreements have merit—there is no right answer to the question of whether regulators should use scientific evidence or the precautionary principle when determining product safety, for example. Still, these differences must be overcome, or at least acknowledged and accepted, in order for the US and Europe to successfully work together to restart economic growth and create jobs through a lasting trade and investment partnership.

The combined heft of the United States and Europe, still the world's two largest economies, dwarfs any other bilateral relationship. This advantage is not

destined to last forever, however. Under the threat of ceding global economic leadership to China and others, the transatlantic community is coming together in support of the idea that it needs to more tightly bind itself together to maintain its preeminent position. By boosting ties across the Atlantic, the United States and Europe can build a more effective counterweight to the emerging model of state capitalism. An agreement—even one that side-steps the most controversial aspects of transatlantic trade—is a worthwhile cause worth the heavy lifting and the requisite investment of political capital over the course of the years to come.

The author would like to thank his colleague Tyson Barker, director of transatlantic relations at the Bertelsmann Foundation of North America for his valued assistance on a report and survey of transatlantic trade policymakers and private industry that provided much of the basis for this article.

About the Author

Garrett Workman is the associate director of the Atlantic Council's Global Business and Economics Program.



The Atlantic Council is a bipartisan policy center based in Washington, DC focused on harnessing the transatlantic relationship to solve global challenges. Its global business and economics program convenes business and government leaders from the US and Europe to exchange ideas and design solutions to pressing global economic and financial challenges, and to advance prosperity and innovation.

Previously Garrett worked in both US domestic politics and international relations in the United States Senate in the office of Senator Jon Kyl, and with Atlantic Partnership conducting congressional outreach and organizing events to strengthen transatlantic political and economic ties.

Originally from Phoenix, Arizona, Garrett earned a master's in transatlantic studies from the University of North Carolina and l'Institut d'Etudes Politiques de Paris in December 2009. He also received his BA summa cum laude in political science from the University of Arizona in 2008.

Emerging Markets at a Crossroads

Interview: John Defterios

John Defterios
CNN Emerging Markets Editor & Anchor of Global Exchange

ESGBR: What is the tension about emerging markets in the region of the Arabian peninsula? The possibility to make developments and progress at a speed which would be unthinkable of in the Western World? Or is it the uncertainty of economic development paired with political insecurity?

I have been covering the Middle East since the invasion of Kuwait and first Gulf War in early 1991. In those two decades, it has been a high stakes investment environment of „risk on-risk off“ for investors of these frontier and emerging markets. In the last six years, since the launch of our weekly programme Marketplace Middle East, we have covered an intense move towards investment, especially in the energy rich Gulf States. Even while uncertainty reigns in the post Arab Spring economies, many of these countries – especially Saudi Arabia, Qatar, and the United Arab Emirates – have forged ahead with their long term diversification plans. One could make a sound case that they are the safe havens in the broader MENA region of more than 300 million consumers. The math is quite simple. Oil prices have averaged more than \$100 for North Sea Brent for two years. The dozen nations of OPEC have earned more than \$1 trillion each year in that time frame for the first time on record. The leaders in the region realise that shale oil and gas may alter that price scenario in the next decade or two, so utilising an automobile analogy, they have applied the pedal to the floor to accelerate their plans. According to the United Nations Development Programme, 100 million jobs need to be created over the next 10 years for the region to absorb the rapidly growing youth population. The ultimate challenge is to get investment also flowing back into the Arab Spring economies, which have similar youth employment pressures. Prior to the uprisings, Gulf investment fund money was

being funnelled into North Africa after the 2008 global financial crisis, but in a „risk on“ environment in Syria and Egypt it has dried up and remained closer to home to address domestic priorities for job creation.

«The dozen nations
of OPEC have earned
more than \$1 trillion
each year.»

ESGBR: In your opinion, what is the most promising country of the emerging markets? Do you agree with the N-11(Next Eleven) group of countries or is there a future outperformer that has not yet been considered enough?

After the 2012 crumbling of the BRICS economies, a great deal has been written about the demise of the big four emerging markets: Brazil, Russia, India and China, plus one - South Africa. No doubt, they have slowed down dramatically. India went from nine per cent growth down to just over five per cent. Brazil had the steepest fall from grace – 7.5 per cent two years ago to just over one per cent last year. There is an analytical camp led by Ruchir Sharma, the head of emerging markets at Morgan Stanley, that believes this is not a short term trend. After a decade where these economies doubled in size and in some cases even more, they contend we should look elsewhere for „high-flying“ growth. I believe this is a normal evolution in that the BRICS have entered a more mature phase, but in that context many strategists believe they need to reform at a fas-



ter pace to prompt the expansion of their own middle classes. This in turn would make them less dependent on exports such as oil and gas and hard and soft commodities. Two prime examples are Russia and Brazil, which are hosting Football World Cups and Olympics all within this decade. The infrastructure build-out opportunity cannot be overlooked, but investors are eager to see if that potential is fully realised.

Alexandre Tombini, the affable central banker from Brazil, tried to brush off long term concerns when I asked if the President's economic team was behind the curve when it started to slash interest rates a record 11 times since August 2011. The team has been blamed for mismanaging expectations when they suggested 3 per cent or more growth could be delivered in 2012.

Even during this turbulent patch, Tombini notes that 40 million people have been pulled up into the middle class and that measures to cut energy costs and payroll taxes will make Brazil much more competitive. It is „better now than later“ said Tombini of the reforms finally in place.

In the meantime, institutional and sovereign wealth funds have successfully altered course in their

pursuit of faster growth and higher returns. Standouts in this rising class of next tier emerging markets clearly include the Philippines, Nigeria, Turkey, Indonesia and Vietnam. As Jim O'Neill of Goldman Sachs outlined in his second phase of seminal work, the Next 11, these economies have large populations, lower cost labor and in some cases their own natural resources. Most have delivered growth of seven per cent or more for the past decade and in some cases, such as Turkey and Vietnam, had to engineer slowdowns to dial back from overheating.

ESGBR: Oil is one of the main reasons for the wealth of the Middle East. While oil prices keep rising, the largest consumer, the USA, is shifting into the direction of not being dependent on oil, especially not foreign oil. How does the trend of „Green Economy“ affect the trade relationship between the Middle East and the rest of the world?

I believe there are a number of forces at play in the energy market that did not exist at the start of the 21st Century when there was still the discussion of „peak oil“, meaning the world would start witnessing a steady decline in proven replacement oil reserves with fewer new energy discoveries. The doomsayers, if you will, were proven wrong. Not only are we seeing a „green revolution“ but at the same time the U.S. has sustained its reputation of bouncing back with a game-changing technology, shale energy development. While it is admittedly early days in that development cycle, every leading energy strategist I speak with on our daily programme, The Global Exchange, says it is already altering the market for natural gas -- in that pricing has changed radically. The next game-changing technology to watch out for will be the widespread utilisation to power vehicles with compressed natural gas. Investors like Texan T. Boone Pickens have been banging the drum of this transformation for more than a decade. Will U.S., German and Japanese automakers embrace this move on a large scale? That is the ultimate question, but we already know that major players beyond the United States such as Saudi Arabia, Russia, China, Argentina and East African states are rapidly exploring their vast shale reserves.

Most believe and I concur with this premise that we are entering a period of parallel developments. One should just look in my current neighbourhood in the Gulf. Abu Dhabi and Saudi Arabia have already made substantial investments into solar energy. Wind power has its own proponents. I think one of the biggest challenges for the emerging market players is to embrace this move to alternative sources of energy as

quickly as possible to reverse the trend of pollution during this historic urbanisation process underway especially in China and India.

Regarding your reference to Washington's security commitment to the Middle East in light of its recent energy discoveries, I will point to a recent interview conducted with former U.S. Secretary of State and Treasury Secretary James Baker. Secretary Baker does not believe the U.S. will leave the policing of the Strait of Hormuz to others, but at the same time, believes we are entering a period where shared responsibilities will come into play with permanent members of the UN Security Council.

ESGBR: The Iran has lowered its oil production to nearly 1 million barrels of oil per day. At the same time they are one of the first countries in the 21st century that have to fight hyper inflation. Considering this and the politics of the near past one could think of the Iran going straight down. Still it is seen as a very promising market in the future. What do you think the next months will bring in this standing conflict?

This is the billion dollar, dirham, euro, pound or RMB question with no simple answer. I follow Iran closely for obvious reasons; it could be even a bigger energy player (sitting on the world's largest, single gas field at South Pars) and it is a large market with a highly cultured and educated population. There is no doubt that western led, but global sanctions now in place

are biting and one could contend biting hard. Those sanctions have blocked the energy majors from adding to existing investments. Some emerging market energy companies, notably from China and Malaysia, have gone in but with, analysts suggest, little to show for it. We are at an inflection point. Elections in June will give a clear indication of the type of leader those at the top are willing to back and this could lead to a breakthrough on the country's nuclear development negotiations with the IAEA and therefore future sanctions. Jim O'Neill included Iran in his Next 11 group of emerging economies, but with a caveat, it needs to end its isolation from the global economy and further develop a middle class. Iran, it is worth adding, cannot be seen in isolation. During this uncertain time in the region, strategists point to the current influence Iran exercises over Syria and Iraq and warming relations with Egypt under the leadership of Mohammed Morsy.

ESGBR: Going in a more general direction: In the sphere of Emerging Markets, what is the biggest difference between Asian countries as e.g. China, Europe and the Middle East? Which market has, in your opinion, the highest potential and how are they going to perform in the next decades?

I do not believe we are in the midst of a „winner take all“ competition today. In fact, one could suggest we are seeing the building of four solid legs supporting a platform for sustained global growth:

- Far East Asia, which has grown 7 percent for the past decade
- Africa enjoying a economic renaissance and record growth
- Latin America with five key reformers: Brazil, Chile, Colombia, Mexico & Peru
- ASEAN, the southeast Asian market has more than 600 million consumers

We have new leadership in China with President Xi and Premier Li who have stated that future growth has to be more inclusive with better education, services, healthcare and quality of life. China could surpass the United States by most calculations no later than 2020 in terms of total GDP. Urbanisation officials say just crossed the 50 per cent mark and this flood of people into regional hubs in China will continue to boost growth. It has not been all smooth sailing for the world's largest emerging market, stringing together



seven straight quarters of declining growth, until recent numbers of the 4th quarter reversed that trend.

Mexico's new President Enrique Peña Nieto entered office December promising to deliver on a „Pact for Mexico“ of sweeping economic reforms, while trying to re-boot relations with Washington. Finance minister Luis Videgaray told me their administration will use a comprehensive approach, which may even include opening up the state oil giant Pemex to foreign investment. Oil output has been on the decline for a decade and could benefit from the expertise of the U.S. energy giants.

In terms of the near term, the trend for emerging market investment is promising. We have seven billion people living in the world today. By 2020 the chief executive of Coca Cola, Muhtar Kent, says two billion will have entered the global middle class. That growth is coming from emerging markets. The challenge is calibrating economic growth to match energy resources and strains on the environment, but it is evident that leaders in these sources of growth are well aware of the challenges and expectations of their populations

ESGBR: Is there going to be a shift of economical importance away from Europe and the USA to countries not yet considered? Are the countries we call „Emerging“ not already on their way to overtake and outperform us in every manner, especially due to higher growth rates?

Every night on the Global Exchange we broadcast from what we call „the crossroads of East and West“. My view today from the vantage point of the UAE is far different than previous assignments in New York, Washington, London and Los Angeles. Clearly we are witnessing a generational economic tilt to the East and South. Exhaustive research by Danny Quah of the London School of Economics best illustrates this point. Professor Quah describes a new global centre of gravity, which now sits on the border of Saudi Arabia and Jordan. His premise, backed by data measuring economic growth, is that centre of gravity moved 5000 kilometres from the mid-Atlantic to the Middle East in three decades. By his calculations, in the next four decades it will keep moving until it plants itself in Southwest China, driven by the growth triangle of China, India and Indonesia.

As a result, new trade corridors are being opened up on what many describe as the modern Silk Road from the Middle East to China. I invite everyone to look at the new flight routes of Emirates, Etihad and

Qatar Airways because they are a terrific collective barometer of where future growth will be generated. The carriers are serving as new pioneers into Africa, Latin America and Central Asia. I also believe the mentality has shifted. Five years ago many in Southeast Asia were worried about being swamped by China. Not anymore because China's growth is lifting all boats in the region.

But the leading CEOs I speak with say growth of the developing markets cannot happen without participation of the G-7 developed world. The U.S. remains an innovation machine in digital technology, health-care and entertainment. No country (at least not yet) can match the engineering prowess of Germany and one cannot imagine a world without Italian and French design and rich history of art and culture.

About the Author

John Defterios is CNN's Emerging Markets Editor and anchor of Global Exchange, CNN's new prime time business show focused on the emerging and BRIC markets.



Defterios has more than two decades of financial news and current affairs experience covering some of the landmarks events during that period including the Gulf War, the fall of the Berlin Wall, the World Trade Centre bombings and G8/G20 summits from his postings in London, Washington, New York, Los Angeles, Rome and the Middle East.

He is a World Economic Forum media leader and member of the Global Agenda Council on the Arab World and has served as Chairman of the Business Week Leadership Forums in London, Beijing and New York, the World Islamic Economic Forum amongst others. He has been host of Marketplace Middle East since 2007 in the 2nd graph.

He graduated from the University of Southern California with a BA in Journalism and Political Economics.

Innovativ. Dynamisch. Preiswert.

ESPRIT St.Gallen – Beratung durch Studenten

Vor bereits 25 Jahren gründete sich ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung, was dem Verein dieses Jahr Anlass für eine gemeinsame Feier der aktuellen sowie ehemaligen Teammitglieder gab. Seit der Gründung wurden bereits über 500 Projekte fachkompetent und innovativ durch unsere Studenten beraten. Zu den Kunden gehören sowohl mittelständische Unternehmen, als auch multinationale Konzerne in verschiedensten Fachbereichen. Die individuell zusammengestellten Projektteams erlauben kreative und effektive Lösungen. Aktuelles Know-how aus der Forschung in Verbindung mit den verschiedenen, spezialisierten Vertiefungsmöglichkeiten an der Universität St. Gallen ermöglichen es uns konkret auf verschiedenste Kundenwünsche einzugehen.

Kreative Beratung auf höchstem Niveau

ESPRIT St.Gallen bietet kompetente Beratung durch erstklassige Studenten zu einem hervorragenden Preis-Leistungsverhältnis. Studierende arbeiten eng mit Unternehmen zusammen und wenden ihr Wissen in der Praxis an. Auch Kunden, die nicht auf konventionelle Beratungsfirmen zurückgreifen würden, haben die Möglichkeit ihr Unternehmen professionell beraten zu lassen und eröffnen sich somit neue Perspektiven. Grundsätzlich bieten die studentischen Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebs- und volkswirtschaftlichen Problemstellungen an. Über besondere Kompetenzen und langjährige Erfahrung verfügen wir in den Bereichen Marketing und Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing, sowie Transaction Services. Für die Auswahl der Projektmitarbeiter kann ESPRIT St.Gallen auf einen Pool von über 6000, Bachelor- und Masterstudenten sowie Doktoranden, zurückgreifen. Dies bietet die Möglichkeit, die kompetentesten Mitarbeiter für die jeweiligen Aufträge auszuwählen.

ESPRIT St.Gallen Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins ESPRIT St.Gallen Business Review. Die ESGBR ist ein leben-

diges Diskussionsforum für hochkarätige Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 11.000 Exemplaren an die Studenten und Alumni der Universität St.Gallen, sowie an über 40 Universitäten in der Schweiz, Österreich, Deutschland und Liechtenstein, sowie verschiedenen Unternehmen verteilt.

Handel und ESPRIT St.Gallen

In welcher Branche man auch tätig ist, mit dem Thema Handel wird man heutzutage überall konfrontiert. Egal ob es sich um den Handel von Aktien, Gütern, oder (illegalen) Daten dreht, jeder ist davon betroffen. Durch das Internet entstandene Neuerungen, wie E-Commerce oder der elektronischen Datenaustausch, lösen eine komplette Restrukturierung der bisher aktuellen Prozessstrukturen aus. Unternehmungen die sich einer Adaption entgegensetzen, werden langfristig hinter ihren Mitstreitern zurückbleiben. In Zeiten der Veränderung und des Neuen ist guter Rat stets begehrt. An diesem Punkt setzt ESPRIT St.Gallen an. So umfasst unser Produktportfolio Research und Strategieentwicklung, Prozess- und Strukturanalysen, Marktforschung und vieles mehr.

Gerne würden wir uns Ihnen persönlich vorstellen und Ihnen weitere Verbesserungspotentiale aufzeigen.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung und freuen uns auf Ihre Herausforderung.

ESPRIT St.Gallen – Beratung durch Studenten

Guisanstrasse 19
9010 St. Gallen
Telefon : +41 (0) 71 220 14 01
www.espritsg.ch
info@espritsg.ch

Wir feiern 25 Jahre ESPRIT St. Gallen -
Beratung durch Studenten.

Vielen Dank für ihr Vertrauen!

www.espritsg.ch



Warum wir eine transatlantische Handels- und Investitions- partnerschaft brauchen

Friedrich Merz

Vorsitzender der Atlantik-Brücke e.V. & Partner, Mayer Brown LLP

In seiner Rede zur Lage der Nation hat Präsident Obama im Februar ein klares Signal für eine neue Initiative zu einer transatlantischen Handels- und Investitionspartnerschaft gesetzt: „We should remember that today's world presents not just dangers, not just threats, it presents opportunities. [...] Tonight, I'm announcing that we will launch talks on a comprehensive Transatlantic Trade and Investment Partnership with the European Union – because trade that is fair and free across the Atlantic supports millions of good-paying American jobs.“ Die Initiative für ein Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), die von europäischer Seite aufgegriffen wurde, die von EU-Ratspräsident Van Rompuy und EU-Kommissionspräsident Barroso mitgetragen wird und die auch in der deutschen Bundeskanzlerin eine überzeugte Unterstützerin hat, ist für beide Partner gerade jetzt wichtig und notwendig – aus politischen ebenso wie aus ökonomischen Gründen.

Eine Handels- und Investitionspartnerschaft als internationales Signal

Unsere ökonomische Bindung zu den USA ist bereits heute sehr stark: Der Handel mit Gütern und Dienstleistungen zwischen den USA und der Europäischen Union beläuft sich auf nahezu 1 Billion US-Dollar. Das Volumen der Auslandsdirektinvestitionen zwischen EU und den USA betrug zum Ende des Jahres 2011 rund 3,7 Billionen US-Dollar. Der transatlantische Handel macht ein Drittel des globalen Warenhandels und fast die Hälfte des globalen Dienstleistungshandels aus. Aber in einer globalisierten Welt gibt es keine Konstanten – das gilt auch für die transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen. Neue Mitbewerber sind auf den Markt getreten und einige davon – allen voran China – behaupten sich äusserst erfolgreich und mitunter sehr aggressiv. Europa und die USA haben China als wichtigen Wirtschaftspartner erkannt; die USA sind jedoch noch deutlich entschlie-

dener darin, ihre Bindungen nach Asien auszubauen und haben sogar ein „Pazifisches Jahrhundert“ verkündet. Wir Europäer sind verunsichert, weil wir in der amerikanischen Hinwendung zu Asien eine Abwendung Amerikas von Europa sehen. Allein die Tatsache, dass die erste

«Auf der Grundlage unserer geteilten Werte können wir Europäer mit den Amerikanern aber ein gemeinsames starkes Signal setzen, um auch in Zukunft einen fairen internationalen Wettbewerb mit einem verlässlichen Rechtsrahmen zu gewährleisten.»

Auslandsreise den wiedergewählten amerikanischen Präsidenten nicht nach Europa führt, sondern nach Asien, bekommt in den Augen vieler Europäer eine symbolische Bedeutung.

Europa darf angesichts dieser Entwicklungen nicht den Kopf in den Sand stecken. Wir müssen uns zunächst darauf besinnen, dass uns mit den USA weit mehr verbindet als eine ökonomische Partnerschaft: Demokratie, Freiheit und Menschenrechte sind die unerschütterlichen Grundfesten unserer Gesellschaften. Unsere Wertegemeinschaft ist, wenn wir sie ernst nehmen, ein starkes Band, das durch neue wirtschaftliche Perspektiven in anderen Volkswirtschaften nicht zertrennt wird.

«Vor allem die Europäer müssen deshalb dafür Sorge tragen, dass die begrüßenswerte neue Initiative für eine Handels- und Investitionspartnerschaft nicht an den alten Streitfragen wie gentechnisch veränderten Lebensmitteln scheitert.»

Auf der Grundlage unserer geteilten Werte können wir Europäer mit den Amerikanern aber ein gemeinsames starkes Signal setzen, um auch in Zukunft einen fairen internationalen Wettbewerb mit einem verlässlichen Rechtsrahmen zu gewährleisten. Eine Einigung auf Regeln für einen transatlantischen Wirtschaftsraum könnte genau das bewirken. Ein solcher transatlantischer Wirtschaftsraum hätte Signalwirkung auch auf die seit zehn Jahren festgefahrenen Verhandlungen um ein weltweites neues Handelsabkommen.

Mit vereinten Kräften gegen die Krise

Nicht nur die Gewichtsverschiebung der internationalen Beziehungen, auch die Wirtschafts- und Finanzkrise macht eine engere Handels- und Investitionspartnerschaft über den Atlantik nötiger denn je. Mit gezielten Massnahmen für einen gemeinsamen Wirtschaftsraum

können die europäische und die amerikanische Volkswirtschaft Wachstumsimpulse setzen. „Today's world presents not just dangers, it presents opportunities“, - so formuliert der amerikanische Präsident die richtige Mentalität, mit der wir an die Arbeit gehen sollten. Europa und Amerika könnten durch ein solches Abkommen das Bruttoinlandsprodukt auf beiden Seiten des Atlantiks in den nächsten Jahren um ein halbes Prozent jährlich steigern. Dadurch entstehen neue Arbeitsplätze in Europa und in Amerika.

Die TTIP ist allerdings nicht der erste Versuch, die ökonomische Zusammenarbeit über den Atlantik zu vertiefen. Bereits im Jahr 2007 wurde auf Initiative von Bundeskanzlerin Merkel, dem damaligen US-Präsidenten George W. Bush und Kommissionspräsident Barroso der Transatlantic Economic Council (TEC) gegründet. Der TEC hat zwar viele wichtige Themen identifiziert, aber bisher noch keine durchgreifenden Ergebnisse gebracht. Vor allem die Europäer müssen deshalb dafür Sorge tragen, dass die begrüßenswerte neue Initiative für eine Handels- und Investitionspartnerschaft nicht an den alten Streitfragen wie gentechnisch veränderten Lebensmitteln scheitert. Dazu ist dieses Projekt zu wichtig. Deshalb dürfen auch nicht allein der Handel und die Zölle im Vordergrund stehen. Eines der grössten Hindernisse in unseren Wirtschaftsbeziehungen zu den USA sind unterschiedliche technische Standards und Normen. Hier müssen wir eine Lösung finden, die entweder in der Vereinheitlichung oder in der gegenseitigen Anerkennung dieser Standards liegt. Davon würde die Industrie auf beiden Seiten des Atlantiks profitieren, die ihre Produkte auch auf dem jeweils anderen Markt anbieten kann - aber auch die Verbraucher wären Nutzniesser einer transatlantischen Handelspartnerschaft: Ein grösseres Warenangebot und geringere Preise wären sicher.

Lebenslauf

Friedrich Merz ist seit 2009 Vorsitzender der Atlantik-Brücke e.V. Er ist Partner bei Mayer Brown LLP Düsseldorf. Von 1989 bis 1994 war er Mitglied im Europäischen Parlament (MdEP), von 1994 bis 2009 Mitglied im Deutschen Bundestag (MdB). Friedrich Merz war von 1998 bis 2000 und von 2002 bis 2004 Stellvertretender Vorsitzender und von 2000 bis 2002 Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion.



Economic Re-Boot and Year of jubilee

PhDr Tomas Sedlacek

Chief Macroeconomic Strategist of CSOB & member of the Czech National Economic Council

Those, who are familiar with the television series, I.T. Crowd, or have ever phoned up a computer service hotline, know that after listening to the frustrated user describe the specifics of the ongoing malfunction, the first suggestion by the computer experts will be: "Let's try to turn it off and then back on again". Programs are pure rationality, mathematical algorithms, zeros and ones, no emotion, no inconsistency, no psychology, no philosophical views, no animal spirits ... nothing. Nothing but pure logic. And here's the interesting thing: computer programs also get stuck. So in the moment when its functionality becomes inoperable, the simplest form of troubleshooting is sometimes the most effective. Why worry about the specific causes? Bill Gates gave special recognition to the software programmer who came up with the technique of simultaneously holding the CTRL, ALT, DELETE buttons to quickly reboot the MS Windows operating system, even when the system was totally frozen. After all, systems simply crash from time to time and they need to be restarted. Why waste time and energy considering a complex investigation into the causes: Simply reboot, wait a bit, and then get started again. Could such a fix to a system-wide credit freeze work just as well?

innate tendency in the economy was discovered independently by two Dutch economists at the beginning of the last century, but because nobody really bothered to translate their work into any other world language, the world offered its gratitude to them only posthumously. However a far worse fate was destined for Kondratiev, his finding somehow upset the Soviet dictatorship and upon refusing to withdraw his new theory was sent by the authorities to the gulag to die.

Due to the nature of our society and ourselves, finding such a cyclical trend through simple observance is not easy, usually because within any fifty year period a large scale war erupts, or some other insanity acts as a catalyst for the system to „reset“ itself. Somehow all the pressures, conscious or subconscious feelings of wrongs and injustices, small and large deceptions, thinking only of profit, the consequences of selfishness and stupid decision-making, somehow have to escape from the pressurized pot. Now the question for the clever: how to do so with no spilt blood, to remove the faults of the systematic functions, how to be prepared for the unpredictable and how to resolve the accumulated sense of injustice to be perceived as a fair result?

Year of jubilee

I do not want to say that we should introduce into today's economy an institution from the era of the Old Testament, but there is something about this ancient idea but it will probably never be considered feasible in our modern era by the powers that reign in and over our debt-based society. This ancient concept was a simple economic reboot; once every 49 years, debts were forgiven and the slaves, who were more often than not designated as such because of debt, were released and the land was returned to their original owners. By this method, contemporary antitrust actions to restrict the extreme concentration of capital in the hands of the few would also probably be eliminated..

But mostly, it was a system reset, with which everyone could count on and thus calculate exactly how long from any given point in time it would occur. In other words, if I know that my computer freezes week-

«After all, systems simply crash from time to time and they need to be restarted.»

A similar occurrence may happen from time to time within a market or society. And like many facts and conditions of life which our ancestors were well aware and prepared to deal with, we have forgotten their existence and consider them an alien phenomenon when they confront us. There was a regulation in the Old Testament, which rebooted an economy once every 49 years. This cycle is roughly equivalent to the Kondratiev wave, which takes about fifty years. This



ly, it's not a bad idea to do it actively "on my own", when I am not consciously leaving something important unfinished during this temporary "offline/online" reboot, this approach to the procedural management is less risky and more transparent. And third, it was a move that was fair, in other words at the beginning of the game we all accept it, because nobody can say for certain how the market will react and where the final at the end of the 49 year period, for each participant there exists a huge question: whether it will be posi-

Furthermore, a great testimony to the legitimacy of this concept is the fact that Jesus began his first public sermon at Nazareth as quoted in the Book of Isaiah: "I came to proclaim the year of jubilee."

«Regardless of the individual standpoints, capital is shifted from the rich to the poor and not the other way around, but the motivation to try and prosper still remains.»

tive or negative for them. Regardless of the individual standpoints, capital is shifted from the rich to the poor and not the other way around, but the motivation to try and prosper still remains. It is also necessary to note that did not gain anything, but land and freedom, therefore still remained rich and poor also after this year of jubilee, but the biggest gaps in inequalities were systematically erased.

About the Author

Tomas Sedlacek (1977) is a Chief Macroeconomic Strategist at ČSOB, one of the largest Czech banks. He is a member of National Economic Council, advisory body to the prime minister and government. He worked as an economic advisor to President Václav Havel and latter to the Minister of Finance. Yale economic Review (2006) has ranked him among Five hot shots in economics.



His book Economics of Good and Evil has become an international bestseller, received positive critics from academic as well as popular press (FT, NYT, Handelsblatt...). The author has received one of the most prestigious literary prices in economics, Frankfurt bookfar price for the best book on economics in 2012. Tomas is a sought after lecturer (Philosophy of Economics at Charles University and guest speaker at many others), debater and comentator (WEF in Davos, St. Gallen Symposium, Harvard Club NYC, Yale club NYC, Commonwealth club in San Francisco). He has co-published a number of books and articles.

The Noble Pursuit of Trade

Prof. PhD Simon J. Evenett

Professor of International Trade and Economic Development at the University of St. Gallen

The gains from international trade taught in economics courses don't do justice to the nobility of pursuing international success. The determination to excel in international commerce—to strive to meet, exceed, and then define international best practices—creates personal, professional, and commercial benefits far beyond the triangles of economics textbooks. At this time this matters particularly for Europe as it risks retreating from global markets.

Why compete? After all, in conflict-avoiding, middle class societies surely it is easier to accept the flaws of others, hoping they will ignore your failings? Why not yield to the temptations of a quiet life, hoping no doubt that someone else will take the risks of innovation, the responsibility of leadership, and pay those high taxes necessary to support your comfortable lifestyle? This is a recipe for retreat, stagnation, and limiting the horizons and opportunities of not oneself but also one's children and, for professors such as myself, one's students. This temptation has grown as times have gotten tougher. This temptation must be categorically rejected by governments, by firms, and just as importantly by the leaders of tomorrow, the bright young talents found in universities and elsewhere.

The link to international trade follows naturally. Those seriously interested in competition are not content with being the best in their Kanton or Lander, or the best in their nation for that matter. What matters is being recognised internationally for what you do—and this applies as much to companies and other organisations including both governmental bodies and civil society groups (being comprised hopefully of some driven talent) as it does to individuals. The desire to improve product and service offerings, to better serve clients, and to be acknowledged far and wide for your contributions becomes possible when organisations and individuals raise their sights from the parochial to the international.

What the textbooks miss

Now it should be clear why the way the gains from international competition are taught in economics courses miss the most important consequences of cross-border rivalry. All those triangles found in economics textbooks are identified given the existing state of technology, managerial practices, and consumer tastes (which underlie those supply and demand curves that

economists are so fond of). One of the dirty secrets of economic research is that—seen solely in terms of triangles—the estimates of the benefits of international trade and associated liberalisation are tiny. Something else is going on that is not being captured in the textbooks.

The new ideas that are stimulated by international competition are often about creating new and better ways of doing things—and this is just as true of technologies as it is of managerial techniques. Devising new varieties of products that better serve customers' needs are another major, unappreciated source of gains from international commerce. No one country has a monopoly of great ideas. The diffusion of such ideas and better practices is made possible when countries are open to international trade and companies and individuals don't shy away from foreign contact.

That the gains from trade come in terms of productivity growth, improved products for customers (that are not just individuals but organisations too), and greater choice, also implies that cheaper imported goods alone aren't the only way to view the benefits of international commerce. Moreover, with the spread of international supply chains, more and more of the gains from international commerce aren't directly felt by buyers but by the firms that supply the buyers. Greater rivalry between those suppliers ensures that a greater proportion of each supplier's benefits from international trade are passed on to buyers.

Winning is not necessary to gain from competing

Now, competing and winning are different. For individuals and companies, there may be situations where the winner-takes-it-all. However, this is the exception rather than the rule. Even if a firm isn't the market leader, improvements to product and service offering will stand the company in better stead than if they had sat on their hands and done nothing. The mind-set associated with competing – keeping eyes and ears open for new ways of doing things, keeping one's mind open to change and improvement, and not being content with the status quo – yields gains. Not everyone wins the gold medal at the Olympics but it still worth competing—and the same is true of other forms of international competition.

At the national level one important flaw to avoid in thinking about competing and winning in world markets is that every loss of market share or every lost contract is a tragedy. Companies and individuals that do not seriously contemplate the consequences of losing a contract won't strive to win the contract in the first place. Moreover, national economies are like Olympic teams with many, many players—not every player will win a gold medal. What matters is that each player has the resources, information, and expertise to compete effectively.

With enough commercial players on the field, some are bound to win. To continue the sporting analogy, what matters is what the coaches (the government) do in the training room before the contest. Seeking to bribe the referee during the contest isn't viable as others can do this too. As far as making the most out of globalisation is concerned, governments should focus on giving talents the opportunities to develop on its own to world class levels—the state should not be seeking to tilt the playing field once the contest in the global marketplace begins.

The risk of retreat—especially in Europe

These arguments in support of the noble pursuit of international engagement are all the more relevant at the beginning of the 21st century precisely because hard times are inducing decision makers to turn inward. The resort to protectionism and beggar-thy-neighbour policies by governments since the onset of the global economic crisis is a tangible manifestation of the desire not to compete. But this is not the only example of defensive thinking. Unchallenging career choices, declining to enter international student competitions and other contests, and outsourcing critical thinking to others, are just a few examples of how otherwise talented young people are taking what they might think is the easy way out. The commitment to compete is a personal one, it is not just made by governments.

Europe, in particular, is at a crossroads and the arguments developed here apply with particular force. Open borders in Europe only applies with any force to manufactures. Agricultural and service sector markets remain, by and large, ring-fenced with restrictions, most of which are specious and exaggerate the threat that foreign suppliers constitute to quality and the like. It's misleading to think of Europe as being entirely open to global commerce—no more than a fifth of our economies' output is subject to direct competition from international trade. For sure, our service sectors can face competition from the subsidiaries created through foreign investments, but even there are restrictions in some sectors and local practices frequently temper the competitive edge. Overall, Europe's economy is not as open as one might think and what is worrying is that what modest openness there is, is at risk.

With the rise of the emerging markets—with their driven firms and competitive talent—the concern is that European individuals and their governments will balk at the challenge and decide to hide behind higher barriers to international commerce. No doubt some fear the adjustment associated with competing. Given Europe's wealth and established training and educational institutions, it should be possible to design initiatives that afford these worriers greater confidence in the future.

There will, however, be some who resolutely do not want to compete and to face the pressures associated with greater competition from those who want to improve their living standards in the developing world. For the former, the world appears as a zero sum game—with emerging market gains coming at Europe's expense. This view goes against historical experience where once leading nations still grew in wealth once they ceased to be pre-eminent. A dialogue on such matters in Europe is needed with those making the case for engagement prepared to counter the reactionary forces of stagnation and control.

This is not a plea for widespread, mindless tearing down of regulations and the like. European business and individuals have been able to flourish since the Second World War in business environments that have sought to attain various social goals as well as promoting economic performance. This fundamental feature of European economies need not be turned upside down. Rather, it is a call for discussions of the steps that can be taken so that Europe can better compete on global markets. As the arguments above make clear, this is a discussion that goes far beyond economics and business. It is as much a discussion about mind-set and a refusal to give up—as such, it is a matter that every individual will explicitly or implicitly take a stand on. Engagement, not retreat, should be motto for the 21st century.

About the Author

Simon J. Evenett is Professor of International Trade and Economic Development at the University of St. Gallen, Switzerland; Coordinator of global protectionism monitoring service, the Global Trade Alert; Co-Director of the most established European group of researchers on international commerce; and Academic Director of the St. Gallen MBA



Turning an industry on its head down under

Rolf Hansen

Founder and CEO of amaysim Australia, founding CEO of simyo

What does a continent full of castles, churches, history and art have in common with a sunburnt country renowned for fun, sun, surfing and sand? Until this millennium both were continents ripe for disruption in mobile telco sectors known for oligopolies, pricing stagnation and lack of competition.

This might sound depressing, but out of desperation in seemingly far-flung lands the same opportunity became apparent – the opportunity to present consumers with a real alternative to the incumbents and create a new market segment. This situation has also been the driving force behind the amaysim vision of becoming the most customer-centric telecommunication company

Enter simyo, amaysim and low-cost mobile

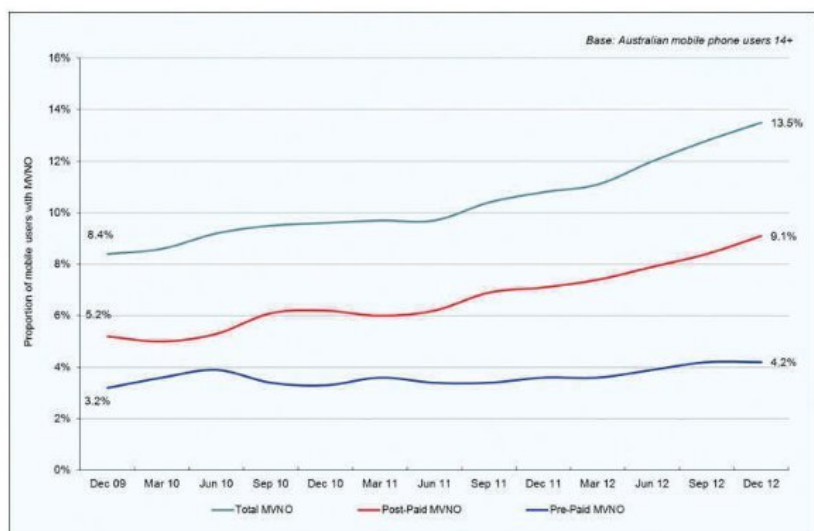
When launching simyo in 2005 and rolling it out across Europe (in Germany, The Netherlands, Belgium, Spain and France), we took some initial inspiration from Danish MVNO Telmore. It was Telmore who first watered the seeds of disruptive European low-cost mobile in the early 2000s with what was a truly pioneering approach at the time. This approach has since been crafted and refined with the result that, in just over a decade, low-cost mobile services in mature EU markets have grown to account for 25 – 30 per cent of all mobile services.

We also partially based our approach on the low-cost airline model where non-essentials are stripped out. In return, travellers pay only for what they want - a seat on a safe flight that gets them to their destination. Sure, it's not for everyone, but the success of this model worldwide shows that there's a strong market for cost-

conscious, high quality offerings across a range of industries.

«We relocated eight adults, nine kids and one horse.»

It's this ethos that simyo and, subsequently amaysim, have been built on – giving customers what they want while stripping out non-essentials. In our case this means offering cheap voice, text and data, combined with excellent customer service. What we don't include in our plans is lock-in contracts, subsidised handsets, confusing pricing or any other standard telecommunication trappings. Making sure people understand the trade-offs before signing up is essential. For our customers this means bringing their own handset in exchange for freedom and choice.



Growing market share of Australian MVNOs from December 2009 to December 2012

Source: www.newsmaker.com

From Europe to Asia Pacific

My fellow simyo founders and I were confident from day one that the low-cost model with our unique twist would work in Europe. We were intimately familiar with the machinations of the industry. I'd also spent many years either in or around telecommunications and start-ups as a senior manager entrepreneur and consultant, including appointments with Hutchison Telecommunications, Vodafone and Deutsche Telekom. It was only when I had a fateful meeting with our Aussie-born fellow amaysim founder and chairman Peter O'Connell that we sniffed – as any true entrepreneur would – a chance to create a truly mass market low-cost mobile offering on the other side of the globe.

With Peter's impeccable knowledge of the Australian telecommunications market and regulatory environment leading the way, we conducted a feasibility study in early 2010. The results were astounding – Australians were highly dissatisfied, paying up to twice as much as Europeans for mobile services and about one third were interested in exploring the concept of low-cost mobile.

These results sealed the deal and we duly relocated eight adults, nine kids and one horse (which is part of the Hansen family and really couldn't be left behind!) to the other end of the world. With great marketing fanfare and a deep breath, amaysim opened its doors in November 2010.

Global lessons

We thought the equation was simple – take the simyo model, build a local call centre (a rarity in Australia) and introduce a country to the simplicity of unit pricing. By local standards our launch and subsequent growth blew other MVNOs out of the water, but we learnt a few lessons pretty quickly:

- Aussies are sceptical. They've been burnt by a slow-moving industry. This meant building trust and credibility in the low-cost model was going to be a challenge, unlike in Europe where simyo sales at launch were truly out of this world.
- On its own, one low-cost offering – a plan based on per minute / per SMS pricing which we launched with called amaysim AS YOU GO – wouldn't cut it. This is why in June 2011, just seven months after launch we rolled out amaysim UNLIMITED, a high-use text, voice and data plan which drastically steepened our

growth path. In the subsequent 12 months we fleshed out the amaysim suite with a mid-range plan and some data packs to suit all users willing to bring their own device.

- Local culture cannot be ignored. Our launch marketing campaign, based around the slogan "enjoy a little purity", certainly grabbed attention but stopped short of clearly explaining the amaysim approach. A year after launch we rolled out a more straightforward, dry-humoured amaysim advertising campaign that bluntly told Aussies looking to save money on mobile services, "It's your call." This, combined with a year of smart, agile marketing above and below the line saw a steady stream turn into a wave of customers that are still coming in today.
- Aussies like to talk when seeking customer support. This meant we had to rethink our customer service centre set-up and bolster it to handle the influx of traffic (although most of our customers now serve themselves online). Even though our subscriber number is now in the comfortable hundreds of thousands, our current customer service set-up is set up to service one million customers ... and we have our eyes on hitting this number in the coming years.

«A race to the bottom can spell certain doom.»

- E-commerce alone does not work. Australia did not enjoy a thriving mail-order business such as those found in Europe and the US, so the concept of ordering goods and waiting for them to arrive has been somewhat foreign until recently. This means amaysim needed a multi-channel network to succeed quickly. We established a third party retail presence with over 14,000 SIM point-of-purchase outlets and over 22,000 recharge outlets. Combining bricks and mortar retail reach with e-commerce has led to national distribution and a situation where a huge percentage of

customers who purchase at retail moving to online top-up, giving us strong ownership of the customer relationship.

- Make sure you have deep pockets. After a round of fundraising, which included all five founders reaching into our pockets, we had solid backing at launch. That said, we also have a strong group of investors who recognised that re-investing funds to amplify growth was more important than turning a quick profit. Lastly, even though the investors weren't (and still aren't) shy about taking on the role of navigator, us founders have never taken our hands off the steering wheel. This is critical in times when you need single-minded determination.

Stand for something and you'll stay standing

One lesson, perhaps above all others, that served us well in Europe and has kept amaysim on a solid growth path is to resist the pricing race to the bottom. As with simyo, competitors in Australia are now launching steadily two years after amaysim came to the market. In an industry already operating on thin margins, a race to the bottom as a kneejerk reaction can lead to disastrous results.

Instead of scraping the bottom of the barrel, one strong lesson we've carried over from the simyo days is to identify a point of difference and stick to it. In our case, simplicity is the order of the day. Prices are simple, plans are simple and customer service, as a result, is simple. Our 30 second elevator pitch is all a customer should need to hear to understand the simyo or amaysim approach to mobile services. All of this needs to be underpinned by a sophisticated, yet simple, web

presence so the customer can be their own service representative and product manager.

In the instances of both companies, it's not a case of 'set and forget', but more one of 'establish and constantly improve.' Again in both instances the results speak for themselves. amaysim boasts an industry lea-

«Choose a suitable craft with which to ride the waves. That means adjusting pricing with future plans»

ding net promoter score of 64 per cent when usually the industry hovers around zero or low negatives. The net promoter score gauge a customer's willingness to recommend a brand. In addition, the amaysim growth trajectory is unlike any seen in the Australian MVNO space.

On the topic of growth, it's worth pointing out that in the period December 2009 to December 2012 the total share of the mobile sector in Australia held by MVNOs has grown from 8.4 per cent to 13.5 per cent*. Based on European patterns, we expect this market share to hit well over 20 per cent in the next five years.

The D-word: a global mobile operator challenge

Now that amaysim is established and growing, we'll turn our attention to challenges set to face the telecommunications industry globally. Data is the D-word of the decade and is truly set to flip the mobile industry on its head. The reasons are simple. Until recently, mobile data use has been relatively low while voice and text use have dominated. Usage patterns are changing as data use grows exponentially. The app explosion, first-time video use as networks speed up and social media are contributing to this.

If current mobile plan structures have been driving revenues to date, it looks like increasing data use is set to significantly narrow revenue from plans that are traditionally generous with voice and text inclusions, but low with data inclusions. Tying data-hungry

MNVO v MNO – what's the difference?

An MNO is a mobile network operator – a telecommunications carrier who owns the network their (and potentially other parties) mobile services run off.

A Mobile Virtual Network Operator (MVNO), which is what amaysim is, onells telco services which run off an MNO's network. Sophisticated MVNOs like amaysim operate independently of the MNO which they run off in all areas except for the fact that they onsell access to their host MNO's network. All customer interaction is with the MVNO (ie amaysim), not the MNO.

smartphones to these antiquated plans is not helping matters. Adding to this pressure are players like Apple's iMessage, voice services using data like Viber and even Facebook's messaging service. They all bypass traditional voice and text telephony, thus eroding the profits these services offer.

How to embrace a new world order?

To thrive in a sea of change (which is what gets any entrepreneur's heart racing), the industry needs to realise that with the introduction of 3G and 4G networks, plus the ubiquity of smartphones, it's created

«Out of desperation in seemingly far-flung lands the same opportunity became blindingly apparent.»

a groundswell it can't stop. What it can do is choose a suitable craft with which to ride the waves. That means adjusting pricing with future plans so people pay for the data they use and, down the track, potentially separating data from voice and text so (especially as 4G or LTE networks roll out) customers can choose voice, text and data packs that suit them.

Without giving away a game plan we're still writing, this could mean that unlimited pricing applies to voice and text as these become commoditised, with high-speed data packs priced to suit customer needs. In an industry where profits have been built on breakage (where people don't use everything they pay for), this is a seismic shift.

What's next?

As telecommunication carriers analyse the worth of handset subsidies and these become less commonplace, bring-your-own device deals will become more readily available. From the US, to Europe and Australia, the low-cost MVNO players will continue to provide a cheap customer acquisition avenue for the carriers, but will also push carriers to innovate and become more customer-centric as consumers become

more discerning when it comes to choice of handset and the amount of data they need included in their mobile plans.

Consumers will use more of their data buckets than ever before, meaning telcos will feel the pinch and have to change pricing structures. Balancing the need for profit with the need to keep the customer at the centre of the equation will spell the difference between customer satisfaction and churn, which is the enemy of any subscription business.

For me and my fellow partners in amaysim the next few years, with all the technological and user-consumption changes they will bring, hold opportunities to even further globalise our low-cost mobile blueprint. They also hold the chance for us to truly become, in the words of salesforce.com, a 'customer company', where the end-user is at the heart of the brand. We aim to achieve this by striving for digital excellence through offering choice, service and dialogue on all digital touchpoints ... anytime, anywhere.

It's these opportunities, plus the chance to cement the amaysim brand as a change-maker, that really make me smile.

**Source: Roy Morgan Single Source (Australia), July 2009 to December 2012, Australian Main Mobile Phone Users 14+, 6 month rolling average n=8,049.*

About the Author

Rolf Hansen is CEO and founder of amaysim, Australia's low cost mobile service provider dedicated to delivering simplicity, fairness and low prices to mobile consumers.



An international telecommunications expert and entrepreneur, Rolf is a Founding Partner of Shark Holding GmbH, an investment and management company. Shark Holding's first venture, simyo, was launched in 2005 and became the world's largest online based mobile virtual network operator (MVNO), operating in Germany, Spain, France, Netherlands and Belgium. As CEO and Founder of simyo, Rolf was responsible for general management, strategy and shareholder relations. In 2009, he also became CEO for simyo in Spain and France.

Elefantentod im Regenwald – der Kampf des WWF gegen die internationale Wildtiermafia

Marco Vollmar,
Mitglied der Geschäftsleitung Öffentlichkeitsarbeit & Politik des WWF Deutschland

Immer wenn es dunkel wird, dann kommen sie. Mehr als 50 Männer. Mal auf Pferden oder mit Geländewagen. Immer schwer bewaffnet. Sie sind auf der Jagd. Auf der blutigen Jagd nach Elfenbein - im Auftrag der internationalen Wildtier-Mafia. Ihre Opfer sind unzählige Elefanten. Ihnen sägen sie die Stossezähne ab. Die sparsam ausgerüsteten und unzureichend ausgebildeten staatlichen Ranger können den Wilderern nur wenig entgegensetzen. „Fast 90 Elefanten wurden letzte Woche in einer Nacht im afrikanischen Tschad getötet. Nicht einmal vor Muttertieren machten sie halt – es wurden auch 33 schwangere Weibchen und 15 Elefantenkälber ermordet. Was dort passiert, ist trauriger Alltag in Zentralafrika, einem Epizentrum der Elefantenwilderei. Besonders hart trifft es die Waldelefanten, die in den schwer zugänglichen Tropenwäldern der Region leben.“, sagt Volker Homes vom WWF Deutschland.

Krieg in Afrika

In Afrika herrscht Krieg. Mensch gegen Tier. Vor allem Elefanten und Nashörner stehen im Fadenkreuz der Wilderer. Durch den illegalen Handel mit Stossezähnen, Hörnern, Fellen und anderen Tierteilen werden Millionen umgesetzt. Selbst Tierärzte werden bestochen, um an die Hörner zu kommen. Die aktuelle Wilderei-Krise übersteigt bei weitem den Elfenbeinwahn der 1970er und 1980er Jahre. 1989 war durch das Artenschutzabkommen CITES ein internationales Elfenbeinhandelsverbot festgelegt worden. Die Populationen fingen an, sich zu erholen. Davon ist nichts mehr zu spüren. Für das Jahr 2011 wurden 30.000 illegal getöteten Elefanten gezählt. Tendenz für 2012 steigend.

Mehr als zwei Drittel des Bestands der Waldelefanten wurden in den vergangenen neun Jahren in der zentralafrikanischen Region getötet. Konkret heisst das: In

Gabun wurden seit 2004 rund 11.000 Waldelefanten erschossen. In den nordöstlichen Landesteilen der Zentralafrikanischen Republik lebten in den 1970er Jahren bis zu 35.000 Tiere, heute sollen es noch 50 sein. Im benachbarten Tschad, im Zakouma Nationalpark, gibt es derzeit noch 450 Tiere – das sind 90 Prozent weniger als im Jahr 2006. Wenn das so weiter geht, sind die Waldelefanten in wenigen Jahren ausgerottet.

Auch afrikanische Nashörner werden brutal gejagt. Vor allem in der Republik Südafrika: Dort wurden 2012 rund 670 Nashörner getötet – 2007 waren es nur 13 im ganzen Jahr. In diesem Land leben mit rund



20.700 Tieren die meisten Nashörner der Erde. Der Bestand in Afrika und Asien wird insgesamt auf rund 28 000 Nashörner geschätzt.

Geschäftsmodell Wilderei

Die Wilderer sind straff organisiert. Kriminelle mafiöse Gruppen haben sich den Markt aufgeteilt. Sie

werden unterstützt durch weltweit operierende Verbrechensyndikate und kriminelle Netzwerke, die Nashörner oder Elfenbein als eine zusätzliche Einnahmequelle entdeckt haben. Neben anderen kriminellen Geschäften wie Drogen-, Waffen- oder Menschenhandel. Mit den Geldern werden Waffen gekauft, terroristische Vereinigungen unterstützt und ganze Länder im südlichen Afrika destabilisiert.

Sie haben florierende Handelswege aufgebaut. Vom Süden Afrikas in den Norden und von dort weiter nach Asien. Denn der Schwarzmarktpreis steigt und mit ihm die Bereitschaft vieler, an den Einnahmen zu partizipieren und einen Teil des Profits einzustecken. Vor allem in den Touristenhochburgen im nördlichen Afrika wird nach Erkenntnissen des WWF immer mehr Elfenbein illegal angeboten.

Mindestens 2000 Euro für 100 Gramm Nashornpulver

Hauptabsatzmärkte für gewilderte Produkte von Elefanten und Nashörnern sowie von Tigern sind jedoch Staaten in Ost- und Südostasien. Während in China Elfenbein- und Tigerprodukte angeboten werden, ist Thailand seit Jahren für illegales Elfenbein bekannt. Vietnam ist Treiber im illegalen Handel von Nashornprodukten: Die Hörner werden dort offen angeboten, obwohl es offiziell verboten ist. Mindestens 2000 Euro werden inzwischen für 100 Gramm Nashornpulver auf dem Schwarzmarkt bezahlt. Für Elfenbein werden bis zu 1800 Euro pro Kilogramm geboten.

Der Grund für den dramatischen Preisanstieg liegt in Asiens Wirtschaftswachstum. In Ländern wie China und Vietnam hat sich eine wohlhabende Mittel- und Oberschicht herausgebildet, die zunehmend – auch verbotene – Luxusgüter nachfragt. Elfenbeinschmuck gilt als Statussymbol und Nashornpulver als Heilmittel. So soll Nashornpulver Fieber senken oder Kopfschmerzen bekämpfen. Hartnäckig hält sich ausserdem das Gerücht, dass ein vietnamesischer Politiker durch Einnahme von Nashornpulver vom Krebs geheilt worden sei. Alles Aberglaube: Denn Nashornpulver besteht fast ausschliesslich aus Keratin. Ein Stoff, der auch in Fuss- und Fingernägeln zu finden ist. Ein weiterer wichtiger Faktor sind die wachsenden Handelsbeziehungen zwischen China und vielen afrikanischen Staaten (z.B. im Strassenbau, Holzindustrie, Bergbau), sodass potentielle Konsumenten und Mittelsmänner direkter an den Markt angeschlossen sind. Mangelnde Kontrollen und Strafverfolgungen, sowie Strafmasse, die nicht abschreckend wirken, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle in Ausfuhr- (Tansania, Kenia, Südafrika) und Transitländern (Malaysia, Philippinen, Vietnam, Hong Kong SAR).



Ein auswegloser Kampf?

Die Wilderei zu bekämpfen, ist eine Kernaufgabe des WWF weltweit. Gemeinsam mit staatlichen Institutionen, UN-Organisationen und weiteren Nichtregierungsorganisationen soll der Kampf gegen die Elefanten- und Nashornjäger, Schmuggler und Abnehmer fortgesetzt werden, um die Ausrottung der Arten zu verhindern.

Auch die betroffenen afrikanischen Länder haben das Problem erkannt. Minister aus zehn zentralafrikanischen Staaten beschlossen im Juni 2012 einen Aktionsplan zur Bekämpfung der Wilderei und des illegalen Artenhandels. Ein wesentlicher Punkt dabei: die Delikte Wilderei und Artenhandel sehr viel stärker zu bestrafen. Denn das ist bislang kaum der Fall. Zudem können sich die Täter oftmals freikaufen, in dem an den richtigen Stellen Bestechungsgelder gezahlt werden.

Grosse Nashornpopulationen in Südafrika, vor allem im Krüger Nationalpark, werden inzwischen durch Militärs geschützt. Ausserdem wird zunehmend auch über technische Lösungen diskutiert. So sollen verstärkt Wärmebildkameras zum Einsatz kommen, um Wilderer schneller aufzuspüren. Auch unbemannte Drohnen werden eingesetzt, um die Tiere besser schützen zu können. Nashörner werden mit einem Sender ausgestattet, damit sie aus der Distanz überwacht werden können. Oder die Hörner werden abgesägt, damit die Wilderer keinen Grund mehr haben, die Tiere zu

töten. Doch oft genug schlagen sie trotzdem zu, denn auch ein nachwachsender Hornstummel ist wertvoll.

Nichtregierungsorganisationen wie der WWF kämpfen aktiv gegen die Wilderei vor Ort, in dem sie Anti-Wilderer-Einheiten finanzieren, ausrüsten und ausbilden. Informanten-Netzwerke werden aufgebaut, um Wilderer schneller aufzuspüren. Dazu drängt der WWF bei den Vereinten Nationen auf erste völkerrechtlich bindende Vereinbarungen.

Unter dem Motto ‚Ban and Burn‘ tritt der WWF dafür ein, öffentliche Erklärungen von Staatsoberhäuptern zu verbessertem Straf- und Gerichtsvollzug, zur Reduktion der Nachfrage und zu kritischen Gesetzesreformen herbeizuführen, nationale Elfenbein-Lagerbestände nach unabhängiger Prüfung durch Dritte öffentlich zu verbrennen und signifikant mehr Festnahmen von Wilderern und international agierenden illegalen Händlern zu erreichen.

In einer einmaligen weltweiten Kampagne mobilisiert der WWF in vielen Ländern gegen den internationalen illegalen Wildtierhandel. Einer der zentralen Meilensteine der globalen Kampagne ist das Verbot des Elfenbeinhandels in Thailand. In Thailand ist das Handeln mit afrikanischem Elfenbein zwar verboten, doch

der Kauf und Verkauf von dem Elfenbein thailändischer Elefanten erlaubt. Dieses Schlupfloch nutzen kriminelle Banden, um afrikanisches Elfenbein nach Thailand zu schmuggeln und es dort als thailändisches Elfenbein zu deklarieren. Damit der Zustrom von Elfenbein nach Asien gebremst wird, ist es daher zentral, Thailand als Pforte für das organisierte Verbrechen zu schliessen. Aus diesem Grund startete im Januar die erste globale WWF Petition gegen den Handel von Elfenbein in Thailand. Am 27. Februar, vier Tage vor dem Start der internationalen Artenschutzkonferenz in Bangkok CITES, konnte der WWF die Petition mit über 500.000 Unterschriften aus mehr als 20 Ländern an Premierministerin Shinawatra überreichen. Dieser Meilenstein wurde am Eröffnungstag von CITES noch einmal verstärkt, als die Premierministerin bei ihrer Eröffnungsrede verkündete, dass sie eine Gesetzesreform einleiten würde, die den Handel mit Elfenbein in Thailand verbieten würde. Der nächste Schritt wird jetzt sein, einen verbindlichen Zeitrahmen für diese Gesetzesreform zu erhalten.

Der Einsatz lohnt sich

Dass sich der Einsatz zum Schutz der bedrohten Arten trotz aller aktuellen herben Rückschläge lohnt, zeigen ausgerechnet die Nashörner eindrucksvoll: Im Jahr 1895 waren die Südlichen Breitmaulnashörner bis





auf etwa 20 bis 50 Tiere in Südafrika ausgerottet. Eine beispiellose, über Jahrzehnte andauernde Rettung – auch durch die Feuerwehraction des WWF in den 60er Jahren – hat deren Bestand allein in Südafrika wieder auf etwa 18 800 Tiere anwachsen lassen. Die Zahl der Spitzmaulnashörner verdoppelte sich von rund 2400 Tieren im Jahr 1995 in nur 15 Jahren auf mehr als 4800 Tiere.

Aber auch Afrikanische Elefanten, noch bis in die 80er Jahre brutal gejagt, haben sich vor allem im südlichen Afrika wieder auf einige hunderttausend Exemplare vermehrt. Gleiches gilt für die Tiger, deren Bestand in den 1940er Jahren in der Amur-Region Russlands auf weniger als 50 Tiere geschrumpft war. Heute durchstreifen wieder mehr als 450 Amur-Tiger die Wildnis zwischen Russland und China. Die Beispiele zeigen, dass sich mit den richtigen Entscheidungen und Massnahmen bedrohte Arten erfolgreich schützen lassen. Sie zeigen aber auch, dass die in Jahrzehnten gewachsenen Artenbestände in kürzester Zeit wieder zurückgedrängt werden können.

Lebenslauf

Marco Vollmar ist seit 2011 Mitglied der Geschäftsleitung des WWF Deutschland. Er verantwortet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen, digitale Kommunikation, Bildung und Politik der Umweltstiftung. Vorher arbeitete er als Journalist und Redaktionsleiter für die Deutsche Welle und den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. Der World Wide Fund For Nature (WWF) ist eine der renommiertesten Naturschutzorganisationen der Welt und in mehr als 100 Ländern aktiv. Weltweit unterstützen ihn fünf Millionen Förderer. Rund um den Globus führen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell 1300 Projekte zur Bewahrung der biologischen Vielfalt durch. In Deutschland setzt sich der WWF seit 50 Jahren für den Natur- und Umweltschutz ein.



www.wwf.de, Twitter: @WWF_Deutschland, @VollmarWWF

DeinDeal – das schnellst wachsende Startup der Schweiz. Vom **Group Buying** Marktführer zum führenden **eCommerce** Player.

Adrian Locher
Gründer und COO von Goodshine AG/DeinDeal

Es war im März 2010, als DeinDeal nach einigen Monaten intensiver Vorbereitungszeit mit dem ersten Angebot (Deal) «online ging» und die ersten Gutscheine verkaufte – 95 an der Zahl, waren es nach den ersten fünf Tagen. Heute, rund drei Jahre nach Gründung, präsentiert DeinDeal rund 500 Angebote pro Woche, versendet monatlich über 30'000 Pakete, zählt einen Kundenstamm von über 500'000 registrierten Usern und verzeichnet über 1.5 Millionen Site-Besucher pro Monat.

Zu fünft gegründet, beschäftigt DeinDeal aktuell über 130 Mitarbeiter, ist mit rund 80% Marktanteil klarer schweizer Marktführer im Couponing-Business und hat sich als schnellst wachsendes Schweizer Startup aller Zeiten zu einem Online-Shopping-Portal entwickelt. Mit der Lancierung der Produkte-Channels Home&Living, Design und Sport, dem Aufbau einer vollständigen Supply Chain inkl. Lager und Logistik und der Selektion eines internationales Sourcing Teams wurde im Jahre 2012 der solide Grundstein für die E-Commere-Plattform gelegt.

Im folgenden Artikel werden die Erfolgsfaktoren dieser Erfolgsgeschichte beleuchtet und die Trends für die Zukunft des Online-Handels aufgezeigt.

Als in der Internetbranche tätige Unternehmer beobachteten die Gründer von DeinDeal, Amir Suissa (CEO), Dario Fazlic und Adrian Locher den Markt sehr genau. Als Groupon in den USA 2009 die CHF 30 Millionen Umsatz-Schwelle durchbrach, war für sie klar: Diese Idee smart und schnell auf den Schweizer Markt adaptiert, wird funktionieren. Entgegen der Meinung vieler Experten und Internet-Kenner, dass der Schweizer Markt noch nicht für das Konzept des Group-Bu-

yings bereit sei, begannen die Unternehmer mit der Umsetzung. Es war ihnen bewusst, dass zu Beginn der Fokus auf einer starken, lokalen Verwurzelung

«Die richtige Idee ist wichtig, entscheidend sind aber das richtige Timing und die richtige Execution.»

der Deals in den grössten Regionen der Schweiz liegen musste. Sprich Restaurants-, Wellness-, Beauty- und weitere lokale Dienstleistungen. Schon bald kamen Hotels und Reisen als weitere Kategorien hinzu und den Kunden wurden qualitativ hochwertige Angebote zu attraktiven Preisen angeboten. Jedoch erkannten die Unternehmer auch: Der Schweizer Markt ist ein sehr kleiner, begrenzter Markt. Die Geschäftsidee würde primär über die Anzahl verfügbarer Partner limitiert sein, u.a. auch dadurch, dass sehr hohe Qualitätsstandards gesetzt und die Akquisition über einen kostenintensiven, lokalen Verkäufer in kleineren Städten nicht profitabel sein würden. Deshalb wurde bereits Ende 2011 begonnen, neben dem Couponing auch eine Produkte Flash Sales Strategie zu entwickeln. Und so wurde der Aufbau eines dedizierten Sourcing-Teams sowie eigener Logistik-Kapazitäten und -Knowhow in Angriff genommen. Anfangs 2012 bot DeinDeal die ersten Produktangebote im

Flash Sales Stil an – auch hier mit limitierter Stückzahl für eine begrenzte Zeit und mit attraktiven Rabatten – in der Kategorie Home&Living, sprich Möbel und Accessoires für Zuhause. Später wurden weitere Kategorien lanciert: Sport, Elektronik und Design. Innert einem Jahr baute DeinDeal das Produkte-Business stark aus. Im Jahre 2012 machte das Geschäft schon knapp die Hälfte des gesamten Umsatzes aus.

Couponing – rentabel und nachhaltig, sofern richtig umgesetzt

Seit längerem steht die Group-Buying Branche sowie ihre Akteure in der Kritik. Am Beispiel von Groupon, als grösster Player in diesem Kontext am häufigsten kritisiert, kann aufgezeigt werden, wie Groupon das Opfer des eigenen Erfolgs geworden ist. Das Wachstum war in den ersten Jahren massiv und kaum zu kontrollieren. Der Zeitpunkt der Konsolidierung des Erfolges wurde verpasst, während mit dem Börsengang überzogene Erwartungen geweckt wurden. Wenn man jedoch das Unternehmen aus Sicht der wichtigsten Zahlen und Metriken betrachtet, kann konstatiert werden, dass es sich bei Groupon um ein durchwegs gesundes Unternehmen handelt. Noch nie hatte Groupon so viele Kunden, Partner und einen so hohen Umsatz wie heute. Auch DeinDeal beobachtet, dass die Coupon-Angebote für lokale Services und Reisen sich bis heute einer stetigen, noch immer leicht wachsenden Nachfrage erfreuen.

«DeinDeal ist überzeugt, dass Couponing ein nachhaltiges und rentables Geschäft ist und auch in Zukunft bleiben wird.»

Auf Seiten der Partner gibt es ebenfalls keine abnehmende Kaufkraft: Mittels einer umfangreichen Studie wurde dazu herausgefunden, dass von den über 5'000 Partnern mit denen DeinDeal Angebote veröffentlicht, vier von fünf die Zusammenarbeit nach dem ersten Deal fortsetzen. Von einer Krise des Group Buyings kann keine Rede sein, und auch die medial geäusserte Kritik muss, auch wenn sie in bestimmten Punkten begründet ist, relativiert werden.

DeinDeal ist überzeugt, dass Couponing ein nachhaltiges und rentables Geschäft ist und auch in Zukunft bleiben wird, solange einige wichtige Erfolgsfaktoren beachtet werden. Welches diese Erfolgskomponenten für ein erfolgreiches Couponing und Flash Sales Business sind, konnte DeinDeal in den vergangenen drei Jahren lernen und erproben. Die folgenden Punkte haben die Entwicklung von DeinDeal besonders stark beeinflusst.

Learnings des schnellst wachsenden Schweizer Startup-Unternehmens aller Zeiten

- **Marktkennntnis - Standortvorteile:** Wie bereits beschrieben, war dies die starke Basis und Ausgangslage von DeinDeal. Insbesondere der internationalen Konkurrenz war DeinDeal aufgrund der tiefen Marktkennntnisse und vieler lokalen Kontakte überlegen. Für ein erfolgreiches eCommerce-Geschäft sind sehr ähnliche Regeln gültig wie für den klassischen Retail: es handelt sich um ein auf ausgesprochen lokalen Faktoren basierendes Business, trotz der durch das Internet scheinbar nicht vorhandenen Barrieren. Die Kundenbedürfnisse und – Einstellungen unterscheiden sich in der Schweiz nicht nur von den Nachbarländern sondern sogar auch im Vergleich zwischen den unterschiedlichen Regionen.
- **Timing:** Die Adaption des Group Buying Businessmodells Anfang 2010 in der Schweiz hat sich im Nachhinein als perfektes Timing herausgestellt. Die Online-Marketing-Möglichkeiten waren gross, Online-Shopping viel etablierter als noch wenige Jahre zuvor, ebenso der Umgang mit Kreditkartenzahlungen. Und die sozialen Medien wie Facebook eröffneten komplett neue Kanäle für Kundenakquisition und –Bindung.
- **Teamarbeit:** Der richtige Mix aus Erfahrung, Drive und Durchhaltevermögen, jungen, hochmotivierten sowie erfahreneren Mitarbeitern, ist essentiell für ein erfolgreiches Business. DeinDeal schafft eine flache, offene und konfliktfähige Arbeitskultur.
- **Nachhaltigkeit:** Nachhaltig kann ein Unternehmen und sein Geschäftsmodell nur sein, wenn es auf langfristige, partnerschaftliche Beziehungen setzt. DeinDeal nennt das „360 Grad Fairness“. Fair gegenüber den Kunden, gegenüber den Partnern, gegenüber den Mitarbeitern und gegenüber sich selbst.

- Key Performance Indicators (KPI): DeinDeal ist bei aller Risikobereitschaft und der Einstellung des dynamischen Ausprobierens bis heute sehr zahlengetrieben. Es wird versucht, alles zu messen und aufgrund objektiv nachvollziehbarer Fakten zu entscheiden.
- Focus or Fail: Nichts ist für ein Startup-Unternehmen tödlicher, als sich in zu vielen Initiativen zu verzetteln. Die knappste Ressource eines Unternehmens ist nicht, wie weitläufig verbreitet, das Geld – sondern die Management-Kapazitäten. Was hebt ein Unternehmen von der Konkurrenz ab, was bringt Erfolg? Besser werden nur wenige Baustellen gleichzeitig, dafür vollständig fokussiert und mit den richtigen Ressourcen bearbeitet. Und was dabei entscheidend ist: Mut! Es sollen keine 100-seitigen Konzepte geschrieben, sondern überlegt werden, was kann klappen und was wird durchfallen. Eine Idee wird getestet, der Impact gemessen und Erkenntnisse daraus gezogen. Probieren geht über studieren – so arbeitet DeinDeal auch heute noch.
- Innovation: bleibt das A und O in unserem Business. Ohne Innovation wird sich kein Erfolg einstellen. Zwar haben wir mit DeinDeal ein Geschäftsmodell adaptiert, doch dieses auf innovative Weise auf den spezifischen Markt angepasst.

DeinDeal ist davon überzeugt, dass das eCommerce-Business auch in Zukunft ein rentables Geschäftsfeld bleiben wird. Dies zeigen uns die absehbaren Trends, die zu beobachten sind.

Trends welche das eCommerce-Business in Zukunft bestimmen werden

- Der Online-Handel wächst stetig: Das eCommerce-Business befindet sich erst am Anfang einer langen Entwicklung. Noch immer werden die meisten Güter im stationären Handel eingekauft. Die Tendenz zeigt jedoch klar in Richtung eines starken Anstiegs des online Kaufverhaltens.
- Multichannel: Die Zukunft liegt klar im Multichannel. Reine Offline-Strategien mit stationärem Handel mögen noch in einigen Nischenmärkten funktionieren. Doch dies wird die Ausnahme sein. Der Kunde kann zukünftig online und offline einkaufen und die gekauften Produkte sowohl online wie auch off-

«Focus or Fail: Nichts ist für ein Startup-Unternehmen tödlicher, als sich in zu vielen Initiativen zu verzetteln.»

line wieder zurückgeben. Diese Verschiebung des Kaufverhaltens wird viele etablierte Player im standörtlichen Handel vor grosse Herausforderungen stellen: Logistik, IT-Systeme und Prozesse müssen tiefgreifend angepasst oder sogar komplett neu geschaffen werden.



Adrian Locher und Amir Suissa haben den Sprung vom Group Buying ins eCommerce geschafft

- **Personalisierung:** Amazon hat dies als gutes Beispiel bereits lange vorgemacht. Personalisierung an allen Customer Touchpoints sorgt für erhöhte Konversionsraten. Auch diese Entwicklung steht erst am Anfang und wird einen enormen Einfluss auf Kaufverhalten und Angebot-Nachfrage haben.
- **Mobile Commerce:** Bereits vor zehn Jahren das erste Mal beschworen, ist das Thema nun wirklich aktuell geworden und stark präsent. Die Nutzung von Mobiltelefonen von Menschen unterwegs ist Alltag: telefonieren, spielen, Email und Chat aber eben auch einkaufen. Das Potential von Mobile Commerce ist immens. Dies kann auch bei DeinDeal beobachtet werden. Innert einem Jahr ist der Anteil von M-Commerce am Gesamtumsatz von 3% auf 20% angewachsen.

hoch. Dies steht im Gegensatz zur weitverbreiteten Meinung, eCommerce-Märkte hätten tiefe Eintrittshürden. Für den Faktor Marketing-Investitionen ist dies sehr einfach an der Entwicklung des im Internet eingesetzten Werbevolumens aufzuzeigen. Dieses ist alleine in der Schweiz innerhalb von einem Jahr von 2011 auf 2012 von CHF 520 auf 675 Millionen angewachsen.

Die Tendenzen des eCommerce-Business und die Art und Weise wie DeinDeal im Markt aufgestellt ist, lässt das Unternehmen optimistisch in die Zukunft blicken. Der Fokus liegt im Geschäftsjahr 2013 auf der Sicherung und Optimierung von Qualität und Profitabilität. DeinDeal will die Qualität und Effizienz in allen Bereichen steigern. Das bedeutet, die Qualität der Angebote und Auswahl der Produkte, aber auch die Qualität im Service, der den Kunden geboten wird. Auch in diesem Jahr gilt für DeinDeal: Der Kunde ist der König.

«Der Fokus liegt im Geschäftsjahr 2013 auf der Sicherung und Optimierung von Qualität und Profitabilität.»

- **Supply Chain Optimierung:** Die grossen Player wie Amazon oder Zalando bestimmen das Einkaufsverhalten und -Erlebnis der Kunden. Die Logistik-Ketten werden dabei auf immer kürzere Lieferzeiten optimiert. Die Supply Chain ist für Online-Händler eine Kernkompetenz, welche im Wettbewerb bei intelligenter Nutzung einen klaren Vorteil bringen kann. Denn neben dem Preis ist die breite Produktauswahl und v.a. auch die Schnelligkeit des Einkaufes ein entscheidender Faktor beim Online-Shopping.
- **Eintrittshürden:** Eintrittshürden für Online-Player sind geringer als für stationäre Händler, bei gleichzeitig grösserer Reichweite, da sie nicht durch einen fixen Standort beschränkt wird. Gleichzeitig sind die notwendigen Investitionen in die Kundenakquisition über Online-Marketing, Anpassungen respektive der Aufbau einer Logistik, sowie der notwendigen Personalressourcen sehr

Lebenslauf

Adrian Locher (31) ist Gründer und COO von DeinDeal. Er hat an der HSG von 2002 – 2006 ein BWL Studium absolviert.



Bereits während des Studiums hat der leidenschaftliche Internet-Unternehmer zusammen mit Kommilitonen eine Internetagentur gegründet. Die Agentur entwickelt webbasierte Software für namhafte Kunden wie die Schweizerische Post, SBB, Zürich Versicherung und The Boston Consulting Group und wuchs innert 5 Jahren auf 25 Mitarbeiter. 2010 haben Adrian und sein Geschäftspartner die Agentur verkauft – bis heute nimmt er weiterhin eine Rolle im Verwaltungsrat wahr.

Auf diese Erfahrung folgte der Aufbau von weiteren Software-as-a-Service und eCommerce spezialisierten Internet Startups in Zürich und Berlin. Dabei arbeitete er unter anderem für Facebook, BlackBerry und Nestlé.

Im Jahre 2012 wurde Adrian Locher zum «HSG Gründer des Jahres» ausgezeichnet.

Basiskompetenzen für eine erfolgreiche Handelstätigkeit

Prof. Dr. Thomas Rudolph & Marc Linzmajer

Direktor des Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen; wissenschaftl. Mitarbeiter

Immmer öfter hören wir den Begriff Handel oder Retail. Sei es bei Banken, Versicherungsgesellschaften, Automobilherstellern, Restaurant-, Tankstellen- oder Hotelketten; alle sprechen dem Handelsgeschäft eine zunehmende Bedeutung zu. Offensichtlich hat sich die Handelstätigkeit zwischen Unternehmen und Endkonsumenten als solche verändert und ausgeweitet. Einzel- oder Detailhandel findet nicht nur im klassischen Lebensmittel-, Möbel-, Textil- oder Unterhaltungselektronikhandel statt. Deshalb stellt sich die Frage, durch was sich eine Handelstätigkeit mit Endkonsumenten im 21. Jahrhundert charakterisieren lässt und worauf sich die neuen „Händler“ konzentrieren sollten.

„Handel ist Wandel“ lautet ein oft zitiertes Sprichwort und gerade in den vergangenen Jahren traf diese Aussage besonders stark zu. Neue Distributionskanäle, wie z. B. das Internet, erreichten in weniger als 10 Jahren einen Marktanteil im Distributionsformenwettbewerb von mittlerweile 10%. Auch gehen heute immer mehr Unternehmen, die ursprünglich nur Waren- und Dienstleistungen herstellten, einer Handelstätigkeit nach. Z. B. haben sogenannte Mono-Label-Stores stark zugenommen. Sie verkaufen eigene Produkte sowohl on- als auch offline direkt an Endkonsumenten. War das Branding bzw. die Markenführung bis vor wenigen Jahren allein die Aufgabe von Herstellern, so ist heute immer öfter der Laden oder die Website Gegenstand der Markenführung. Was sind die Gründe für die stark steigende Bedeutung der Handelstätigkeit und was zeichnet diese aus?

Wandel im Kaufverhalten durch Neue Technologien

Die verschiedenen Geräte, mit denen wir das Internet nutzen, sei es der PC, das Smartphone oder der Tablet-Computer haben das Einkaufsverhalten und damit auch die Handelsstruktur verändert. Unsere Präferenzen für die Nutzung unterschiedlicher Distributionskanäle unterliegen einem tiefgreifenden Wandel. Bis

2004 konnte sich der stationäre Handel in vielen Ländern recht gut halten, danach erodierten dessen Marktanteile immer schneller in den Online-Handel. Über viele Jahre hinweg legte die Präferenz für Onlineanbieter am stärksten zu. So erzielte Amazon 2012 als weltweit grösster Online-Händler einen Jahresumsatz von rund 61 Milliarden Dollar. Doch ergaben sich in der Schweiz zwischen 2011 und 2013, im Hinblick auf die Kanalpräferenzen, markante Verschiebungen: Erstmals gewinnt die Cross-Channel Präferenz überproportional gegenüber den beiden anderen Alternativen (siehe Abb. 1). Der stationäre Handel verlor in dieser Zeitspanne rund 6,5% an Präferenz, während der Wunsch alles über Online-Händler einzukaufen, leicht mit 1,7% zulegte. Stark zugelegt – mit rund 4,6% – hat die Cross-Channel Präferenz. Schweizer Kunden wollen dementsprechend mal im Geschäft und dann wieder online einkaufen. Folglich wird der stationäre Handel nicht verschwinden, wenn er anschlussfähig zum Online-Handel bleibt. Dennoch findet ein tiefgreifender Wandel statt. Der Präferenzwandel auf der Kundenseite zieht einen nachhaltigen Distributionsformenwandel nach sich. Dieser findet in den kommenden Jahren durch die stark ansteigende mobile Internetnutzung eine erhebliche Beschleunigung. In der Schweiz nutzten 2012 nach den Ergebnissen unserer In-

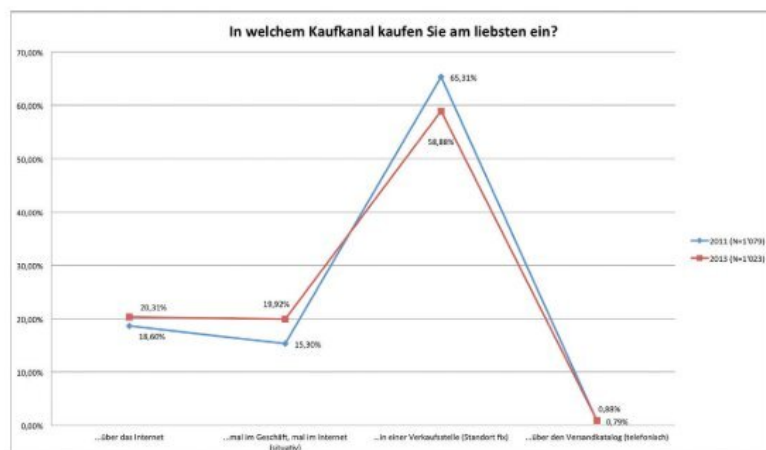


Abbildung 1: Stark wachsendes Interesse am Cross-Channel Einkauf

Quelle: Rudolph et al. 2013: Der Schweizer

Online-Handel: Internetnutzung Schweiz 2013

ternetstudie bereits 15,2% der Konsumenten ihr Smartphone beim Einkaufen (Rudolph et al. 2013, S. 95).

Wir gehen von einem nachhaltigen Wandel aus, zumal erstens auch die ältere Bevölkerung ein tendenziell ähnliches Präferenzverhalten artikuliert und zweitens Frauen mittlerweile genauso häufig im Internet einkaufen wie Männer. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Basiskompetenzen eine erfolgreiche Handelstätigkeit im 21. Jahrhundert ausmachen.

Zusätzliche Kompetenzen

Noch immer schwelt der alte Vorwurf, dass der Handel keine Wertschöpfung hervorbringe. Händler kaufen Waren ein, stellen diese in Regale und kassieren zu überhöhten Preisen ab. Vom ehrbaren Kaufmann keine Spur, weshalb Goethe, Platon und andere den Handel an den Pranger stellten (vgl. z. B. Meyer 2002, S. 139). Doch hat sich die Handelsrealität entscheidend verändert. Im Modehandel stellen Unternehmen wie Zara einen erheblichen Teil ihrer Sortimente selbst her. Eine hohe Vertikalisierung in der Wertschöpfung weisen aber auch Ikea im Möbelhandel oder Apple für Unterhaltungselektronik-Produkte auf. Diese Unternehmen gehen sowohl einer Hersteller- als auch einer Handelstätigkeit nach. Die klassische Trennung zwischen Hersteller und Handel löst sich zunehmend auf.

Online-Händler entwickelten aufwendige IT- und komplexe Logistiksysteme, um riesige Sortimente und hohe Retourenquoten zu beherrschen. Besondere Anforderungen müssen Cross-Channel Händler bewältigen. Die klassische Wertschöpfung aus der stationären Welt bedarf einer erheblichen Erweiterung. Sie bieten nicht nur interessante Sortimente in stationären Verkaufsstellen. Darüber hinaus vernetzen sie die neu hinzugekommenen Online-Kanäle mit dem stationären Angebot, was erhebliche Prozessanpassungen nach sich zieht. Daraus entstehen komplexe Unternehmen, die mit der alten Denke über den Handel kaum noch etwas zu tun haben. Wir sprechen deshalb auch nicht mehr vom Handel im institutionellen Sinne. Sinnvoller erscheint es, eine funktionale Betrachtungsweise zu wählen, weil damit die typischen Charakteristika einer Handelstätigkeit viel besser zum Ausdruck kommen. Auf welche Basiskompetenzen kommt es an? Welche Fähigkeiten benötigen Unternehmen, um erfolgreich einer Handelstätigkeit nachzugehen?

Drei Basiskompetenzen

Zahlreiche Studien im Handel sowie eine umfassende historische Analyse (vgl. Rudolph/Emrich 2009) weisen auf drei Basiskompetenzen hin, die wir nachfolgend näher beschreiben und an Beispielen illustrieren.

Sortimentsbildungskompetenz

Wie mühsam wäre es, wenn wir unseren Lebensmitteleinkauf nach 18 Uhr nacheinander beim Metzger, Milchbauern, Gemüsehändler etc. absolvieren müssten? Mit der Bündelung diverser Sortimente und Dienstleistungen hilft uns der Supermarkt primär, Zeit beim Einkaufen zu sparen. Attraktive Sortimente können selbst produziert, von Dritten eingekauft oder von diesen zum Verkauf zur Verfügung gestellt werden. Im Textilhandel kommt der Sortimentsbildungskompetenz eine besondere Rolle zu. Der schnelle Modewandel verlangt einen raschen Wechsel in der Sortimentspolitik. Auch muss die Mengenplanung stimmen, da ansonsten hohe Lagerbestände aufgebaut werden. Aber auch im Online-Handel kommt es auf die Sortimentsbildungskompetenz an. Zu viele Artikel erhöhen die Logistikkosten überproportional. Viele Online-Händler müssen wegen zu grosser Sortimente ab einer bestimmten Umsatzgrösse erheblich in die Logistik investieren. Es handelt sich um die zentrale Basiskompetenz im Handel.

Kein anderer Textilanbieter beherrschte die Sortimentsbildungskompetenz in den vergangenen Jahren so gut wie Zara. Der schnell wachsende und hochprofitable Fashionanbieter aus Spanien verspricht seiner Kundschaft topmodische Bekleidung zu bezahlbaren Preisen. Monatlich kommt eine neue Kollektion in die mittlerweile über 2250 Läden in mehr als 85 Ländern. Auf den ersten Blick ist das Risiko für Zara's Sortimentspolitik hoch. Denn Zara muss sich jeden Monat neu erfinden. Nur wenige Produkte werden länger als 2 Monate angeboten. Doch helfen ein ausgefeiltes Innovationsmanagement bei der Suche nach attraktiven Sortimenten sowie eine sehr schnelle Supply Chain: Eingeführte Innovationen werden zunächst in kleinen Stückzahlen produziert, deren Abverkaufserfolg genau analysiert und dann bei hoher Nachfrage sehr schnell nachproduziert. So produziert Zara nur das, was tatsächlich verkauft werden kann. Läger entstehen keine und der ständige Sortimentsumbau garantiert topmodische Bekleidung zu bezahlbaren Preisen.

Logistikkompetenz

Doch es reicht nicht, attraktive Sortimente zu entwickeln. Fehler in der Logistik verärgern Konsumenten erheblich. Sind die Regale nicht gefüllt oder kommt das Paket viel später als versprochen an, so kaufen wir beim nächsten Mal bei der Konkurrenz ein. Es fällt nicht nur im Textilhandel schwer, die richtige Menge an Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort anzubieten. Auch bei Unterhaltungselektronik-Produkten können hohe Lagerbestände den Gewinn aufgrund häufiger Modellwechsel zunichte machen. Besonders hohe Anforderungen ergeben sich für die Logistik aus der oben

erwähnten Cross-Channel Kompetenz. Zusätzlich zur Belieferung stationärer Verkaufsstellen, muss die Logistik fehlerfrei und innerhalb eines kurzen Zeitfensters an Privatadressen liefern, Pick-up Points bedienen und Retouren abwickeln. Es ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Damit verbundene Zusatzkosten lassen sich im Online-Handel schwer an Endkonsumenten weiterreichen. Das Versprechen „versandkostenfrei“ wird langsam aber sicher zur Selbstverständlichkeit.

Amazon vervierfachte den Umsatz seit 2008. Was ursprünglich mit Büchern begann, hat sich mittlerweile auf alle möglichen Warengruppen ausgeweitet. Damit sind die Herausforderungen in der Logistik erheblich angestiegen. Waren es ursprünglich die angeschlossenen Buchgrosshändler, welche einen Teil der Logistikaufgaben übernahmen, so kümmert sich Amazon heute immer intensiver um den logistischen Prozess. Amazon eröffnete in Deutschland insgesamt 7 Logistikzentren, deren Fläche ca. 111 Fussballfelder einnehmen. Im Jahre 2012 begann Amazon das Versprechen abzugeben, am Tag der Bestellung auszuliefern. Dank der ausgefeilten Logistik wurde dieses Versprechen für einen Teil des Sortimentes möglich und bescherte einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Online-Anbietern.

Verkaufskompetenz

Mittlerweile tobt ein intensiver Wettbewerb um König Kunde. Immer mehr Wettbewerber sprechen mit immer grösseren Sortimenten eine nicht wachsende Gruppe von Endkonsumenten an. Verkaufskompetenz muss den Anbietern helfen, sich von ähnlichen Anbietern abzuheben. Dazu stehen verschiedene Profilierungsinstrumente zur Verfügung. Wie auch beim klassischen Marketing sind begehrten **Sortimente** mit guter **Werbung**, zu günstigen **Preisen** an gut erreichbaren Standorten anzubieten. Darüber hinaus kann aber auch das **Persönliche, neue Technologien** wie Kundenkarten, unpersönlich erbrachte **Dienstleistungen** und die **Ladengestaltung** für den so wichtigen Wettbewerbsvorteil im Handel sorgen. Verkaufskompetenz in stationären oder digitalen Verkaufsstellen lässt sich nicht einfach erreichen. Das Zusammenspiel der genannten acht Profilierungsinstrumente bedarf einer geschickten Inszenierung (vgl. Rudolph 2009). Nur so lässt sich Aufmerksamkeit wecken und Kunden nachhaltig inspirieren. Vorbei sind die Zeiten, in denen aufgeräumte Verkaufsstellen mit guter Beleuchtung an verkehrsgünstigen Standorten ausreichten. Denn Zielkäufer, die lediglich einen Einkaufszettel abarbeiten und dabei nicht auf das Ambiente achten, verlieren an Bedeutung. Das spontane Kaufverhalten setzt sich immer öfter durch (vgl. Edelman 2010). Konsumenten planen ihre Einkäufe weniger stark. Sie gehen einfach los, lassen sich vom Angebot inspirieren und kaufen dann, wenn eine emotionale Kundenansprache gelingt.

Apple hat in den vergangenen 12 Jahren gezeigt, welche Chancen sich aus Verkaufsstellen ergeben, die emotional begeistern und innovative Produkte ins Konsumbewusstsein rücken. 2001 wurden die ersten Filialen eröffnet. Konsumenten sollen sich in den Flagship Stores in Apple Produkte verlieben. Im Gegensatz zu anderen Läden lassen sich alle Geräte ausprobieren, es gibt freundliches Personal zuhause, eine Genius Bar mit viel Expertenrat, Schulungen für Anfänger, eine einladende Ladengestaltung und Vieles mehr (vgl. Isaacson 2012). Der Unterschied zur Konkurrenz löst eine Begeisterung aus, die sich in Umsatz und Ertrag von Apple niederschlägt. Pro Filiale werden teilweise mehr als 400

«Die klassische Trennung zwischen Hersteller und Handel löst sich zunehmend auf.»

Millionen Dollar Umsatz erzielt (vgl. Benkö 2013). Apple wurde Dank der Verkaufsstellenkompetenz zu einer Kultmarke. Interessanterweise hat Apple nicht wie viele Konkurrenten auf das Internet gesetzt, als es darum ging, die Verkaufskompetenz zu verbessern. Ein Grossteil der Apple-Beschäftigten lehnte 2001 die Eröffnung von stationären Verkaufsstellen ab. Doch Steve Jobs sollte Recht behalten: Kundeninspiration gelingt in stationären Verkaufsstellen besser, weil reale Läden unsere fünf Sinne nachhaltiger ansprechen.

Abstimmung der Basiskompetenzen

Betriebswirtschaftliche Erfolge einer Handelstätigkeit beruhen auf einer guten Abstimmung der drei Basiskompetenzen. In diesem Zusammenhang sind drei Aspekte zu berücksichtigen. Erstens muss das Management darauf achten, dass alle drei Basiskompetenzen **fehlerfrei** funktionieren. Attraktive Sortimente sind logistisch rechtzeitig zu bewegen und in einem ansprechenden Ambiente zu verkaufen. Bei dieser Abstimmung kommt es weniger darauf an, ob alle drei Basiskompetenzen vom Anbieter selbst erbracht werden. Ebay kümmert sich beispielsweise nicht selbst um die Logistik, hat aber ein Handelssystem gewählt, das über Partner einen reibungslosen logistischen Prozess sicherstellt. Auch lagern etliche Online-Händler ihre Logistik an sogenannte Logistikdienstleister aus. Netzwerkpartner kommen in Handelssystemen häufig vor. Es kommt für das Management darauf an, diese fehlerfrei in den Gesamtprozess einzubinden.

Zweitens sollte es zumindest für eine Basiskompetenz gelingen, einen **Wettbewerbsvorteil** aufzubauen. Mit anderen Worten sollten die Fähigkeiten für eine Basiskompetenz gegenüber Konkurrenten überlegen ausfallen. Dies erscheint wegen der hohen Wettbewerbsintensität als besonders wichtig und sichert überdurchschnittliche Erfolge. Die Forderung nach einem Wettbewerbsvorteil für eine Basiskompetenz bezieht sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Daher ist es ratsam, permanent in diese Basiskompetenz zu investieren, um den Wettbewerbsvorteil zu halten.

Drittens hängt der Erfolg immer stärker von der **Wertschöpfungstiefe** ab. Vertikalisierung in Form von Mono-Brand Stores machen auf einen starken Trend aufmerksam. Immer mehr Unternehmen versuchen sich über Eigenmarken abzuheben und sich damit gleichzeitig dem drohenden Preiskampf zu entziehen. So wird der Handelskanal zur Marke und das klassische Branding erfährt bei Anbietern, die einer Handelstätigkeit mit hoher Wertschöpfungstiefe nachgehen, eine erhebliche Erweiterung. Der Erfolg vertikal aufgestellter Anbieter lässt sich in einer höheren Gewinnmarge ablesen (vgl. z. B. Pietersen 2008, S. 44 f.).

Fazit

Wir sollten nicht mehr zwischen Herstellern und Händlern trennen. Die institutionelle Unterscheidung gelingt immer seltener, weil viele Hersteller heute auch einer Handelstätigkeit nachgehen und Händler angefangen haben, Eigenmarken zu produzieren. Viel wich-

tiger ist es für Unternehmen, die einer Handelstätigkeit nachgehen, die zentralen drei Basiskompetenzen – Sortimentsbildungs-, Logistik- und Verkaufskompetenz – so aufeinander abzustimmen, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen.

- Benkö, T. (2013). „1,7 Millionen Schweizer haben ein iPad & Co“, Online-Artikel auf: Blick.ch vom 05.02.2013.
<http://www.blick.ch/life/digital/1-7-millionen-schweizer-haben-ein-ipad-co-id2193758.html> (aufgerufen am 15.04.2013)
- Edelman, D. C. (2010). „Branding in the Digital Age“, Harvard Business Review, Vol. 88 (12), S. 62-69.
- Isaacson, W. (2012). „The Real Leadership Lessons of Steve Jobs“, Harvard Business Review, Vol. 90 (4), S. 92-102.
- Meyer, U. I. (2002). Der philosophische Blick auf die Wirtschaft, ein-FACH-verlag: Aachen.
- Pietersen, F. (2008). „Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven“, in: H.-C. Riekhof (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden: Gabler, S. 33-69.
- Rudolph, Th. (2009). Modernes Handelsmanagement – Eine Einführung in die Handelslehre, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Rudolph, Th./Emrich, O. (2009). „Eine zeitgemässe Handelsdefinition“, Arbeitspapier am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, 2009.
- Rudolph, Th./Emrich, O./Böttger, T./Essig, E./Metzler, T./Pfrang, T./Reisinger, M. (2013). Der Schweizer Online-Handel: Internetnutzung Schweiz 2013, Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, 2013.

Lebenslauf

Prof. Dr. Thomas Rudolph ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen. Seit 2009 leitet er als Direktor das Forschungszentrum für Handelsmanagement (Institute of Retail Management IRM-HSG) an der Universität St. Gallen, wo auch der Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement und das Retail Lab, ein Partnerschaftsprojekt mit verschiedenen internationalen Handelskonzernen, angesiedelt sind. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Strategisches Handelsmanagement, Kaufverhalten, Consumer Confusion, Marktforschung, Positionierung und Profilierung von Verkaufsstellen, Multi-Channel Management und E-Commerce, sowie Ess- und Verzehrverhalten.



Lebenslauf

Marc Linzmajer (M.A.) studierte Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und Wirtschaftswissenschaften an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen. Von 2009-2013 war er Promotionsstipendiat am Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin Universität. Seit März 2013 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum für Handelsmanagement (Institute of Retail Management IRM-HSG) an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Behavioral Pricing und Consumer Neuroscience.





Ausblick

Vorbild & Verantwortung - ESPRIT St.Gallen Business Review Winter 2013

Im Kindesalter sind Astronauten, Feuerwehrmänner oder Prinzessinnen grosse Vorbilder. Wird man älter, sehen wir eher zu Grössen aus dem eigenen Sport, wie Messi, Woods oder Federer auf. Nach dem Eintritt in das Berufsleben stehen dann einige Menschen vor der Schwierigkeit selbst eine Vorbildposition einzunehmen. Unter dem zunehmenden Bedürfnis der Öffentlichkeit nach verantwortungsbewusster Wirtschaft und ökologischem Bewusstsein werden auch ganze privatwirtschaftliche Unternehmungen zu Vorbildern.

Die kommende Ausgabe der St.Gallen Business Review wird sich intensiv und interdisziplinär mit der facettenreichen Thematik „Vorbild & Verantwortung“ auseinandersetzen und versuchen diesbezüglich aufkommende Fragen zu beantworten.



Impressum



Anschrift der Redaktion

ESPRIT St.Gallen Business Review
Guisanstrasse 19
CH-9010 St. Gallen
Telefon: 0041 (0) 71 220 14 01
esgbr@espritstg.ch

Herausgeber:

ESPRIT St.Gallen - Beratung durch Studenten

Chefredaktion

Nikolas Noetzel
Julian von Fischer-Loszainen-Schweizer

Stellvertretende Chefredaktion

Chiara von Eisenhart-Rothe
Sebastian Ebner

Verantwortlich für den Anzeigenverkauf:

CHANCEN UND KARRIERE
PREMIUM PERSONALMÄRKTE
Maren Henke
Tel.: 040. 32 80 152
henke@chancenundkarriere.de

Layout:

Dominik Geissler

Titelseite:

© Marco2811 - Fotolia.com

Druck:

Strube Druck & Medien OHG

Auflage:

11.000 Exemplare

Erscheinungsweise:

halbjährlich

Hochschulpartner:

james consulting GmbH, ETH juniors, International School of Management Dortmund (ISM), Academy Consult, Ludwig-Maximilians-Universität München, PAUL Consultants, Universität Augsburg Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, WWZ-Bibliothek, UniConsult, Universität Basel, Universität Bern, MarcAurel Consult, Consult One e.V., Active e.V., Heinrich-Heine-Consulting e.V., Universitäts- und Forschungsbibliothek Erfurt/Gotha, act e.V. - studentische Unternehmensberatung, Campus for Company e.V., Frankfurt School of Finance & Management, Universität Liechtenstein, Consulting Network e.V., Capufaktur e.V., Janus Consultants e.V., Hanseatic Consulting, ICONS Innsbruck, Bodensee Consulting, Campus Inform, Uni Magdeburg,berater e.V., Universität Mannheim, Campus Consult Projektmanagement GmbH, uniClever e.V., Consiglia e.V., Campus Konzept, InOne Consult, iac Würzburg, WHU - Otto Beisheim School of Management, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Universität Regensburg, Universität Ulm, Wirtschaftsuniversität Wien, whyknot Friedrichshafen

Copyright:

Alle Rechte vorbehalten. Die Rechte für sämtliche Inhalte liegen bei ESPRIT St.Gallen - Beratung durch Studenten. Die Wiedergabe von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung von ESPRIT St.Gallen - Beratung durch Studenten zulässig.

Disclaimer:

Die Aussagen und Meinungen der Autoren sind nicht zwangsläufig deckungsgleich mit dem Standpunkt von ESPRIT St.Gallen. ESPRIT St.Gallen übernimmt keinerlei Haftung für die Inhalte der Texte.

Abobestellung:

www.esgbr.ch



FOLLOW THE DEBATE
AT THE ST. GALLEN SYMPOSIUM
UNDER **WWW.SYMPOSIUM.ORG**



43



Kennen Sie andere Unternehmensberatungen mit so viel Sportsgeist?

Porsche Consulting.

Porsche Consulting sucht Change Management-, Organisations- und Prozessberater (w/m) für die Branchen Automobil, Transport und Logistik, Maschinenbau, Pharma, Luft- und Raumfahrt, Banken und Versicherungen sowie Konsumgüter.

Mehr erfahren Sie unter www.porsche-consulting.de/karriere



PORSCHE