

30.11.2011 – 09:20 Uhr

China fordert Höchstgeschwindigkeit - höchste Zeit für westliche Unternehmen, auf den Zug aufzuspringen

München/Zürich (ots) -

- Querverweis: Zwölf Erfolgsfaktoren für das China-Geschäft liegen in der digitalen Pressemappe zum Download vor und ist unter <http://www.presseportal.de/dokumente> abrufbar -
- Wachstumsmotor: 80 Prozent der Unternehmen berichten über steigende Umsätze in China
- Wachstumsfalle: Gleichzeitig verlieren viele Unternehmen Marktanteile im Reich der Mitte
- Nur jeder 3. Entscheider räumt der Expansion in China die gebotene Priorität ein
- Industrieunternehmen müssen deutlich mehr in China investieren und das Land als zweiten Heimatmarkt begreifen

Während Europa hauptsächlich mit der Rettung des Euros beschäftigt ist, wächst die chinesische Volkswirtschaft weiter in großen Schritten: Prognosen gehen davon aus, dass das chinesische Bruttoinlandsprodukt bis 2015 um durchschnittlich 9 Prozent jährlich wächst. Die aktuelle Studie der Managementberatung Bain & Company "Die Quánsù-Strategie - China fordert Höchstgeschwindigkeit" zeigt, welche Konsequenzen sich aus dieser anhaltenden Dynamik für deutsche und Schweizer Unternehmen ergeben und wie sie ihr Geschäftsmodell und ihre Strategie an die neuen Realitäten auf dem Weltmarkt anpassen müssen.

Deutsche Unternehmen profitieren seit Jahren vom Aufstieg Chinas zu einer der größten Volkswirtschaften der Welt. In einer exklusiven Umfrage von Bain & Company erklärten 81 Prozent der 800 befragten Entscheider, dass ihr Unternehmen seinen Umsatz im Reich der Mitte in den vergangenen fünf Jahren gesteigert habe. Ein ähnliches Bild eröffnet sich beim Blick auf die Geschäftsentwicklung der im DAX und im Schweizer SMI notierten Konzerne: Im Durchschnitt steigerten sie ihre Umsätze in Asien von 2006 bis 2010 um elf Prozent pro Jahr und erwirtschafteten 2010 in China bereits 17 Prozent ihres Gesamtumsatzes.

Viele deutsche und Schweizer Industrieunternehmen haben sich frühzeitig in China engagiert und profitieren jetzt von der hohen Nachfrage nach Investitionsgütern. China-Experte Michael Füllemann, Partner bei Bain & Company, warnt Unternehmen jedoch davor, sich auf ihren hohen Wachstumsraten auszuruhen: "Ein Industriekonzern hat seinen Umsatz in China während der vergangenen Wirtschaftskrise um rund 25 Prozent gesteigert. Der Marktanteil des Unternehmens fiel im gleichen Zeitraum jedoch von 19 auf 13 Prozent." Es gibt mittlerweile zahlreiche Beispiele für diese Wachstumsfalle, also der Illusion, der Erfolg in China ließe sich allein durch Umsatzsteigerung messen. "Der chinesische Markt entwickelt sich ungeachtet der globalen Turbulenzen mit einer beispiellosen Dynamik und viele hiesige Manager unterschätzen die Konsequenzen", so Füllemann.

Neben der beschriebenen Wachstumsfalle hat Bain & Company vier weitere Fallstricke identifiziert, die dazu führen, dass Unternehmen ihre Erfolge in China falsch einschätzen:

- 1) Blindflugfalle: Bei allen Fortschritten darf man nie vergessen, dass China ein Schwellenland ist, in manchen Teilen sogar noch ein Entwicklungsland. Das bedeutet, Marktdaten sind unvollständig und unterschätzen oft die hohe Dynamik in diesem Land.
- 2) Marktabgrenzungsfalle: Viele internationale Unternehmen adressieren in China nur einen Bruchteil des tatsächlichen Marktes, vor allem wenn sie sich auf ihr westlich geprägtes Premiumgeschäft beschränken. Erheblich größere Absatzchancen bestehen im so genannten "Gut-Genug-Segment", das die Kundschaft mit Basisprodukten zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis bedient.
- 3) Konkurrenzfalle: Oft unbemerkt wachsen gerade im

Gut-Genug-Segment lokale Anbieter für viele westliche Unternehmen zu ernstzunehmenden Konkurrenten heran, die mittelfristig auch die starke Stellung westlicher Firmen im Premiumsegment gefährden.

- 4) Dynamikfalle: Angesichts der hohen Dynamik in China müssen westliche Unternehmen in einem Ausmaß und einer Geschwindigkeit investieren, wie sie es seit Jahrzehnten nicht mehr getan haben. Den chinesischen Markt in gewohnter Manier Schritt für Schritt zu erschließen, kann für westliche Firmen bedeuten, schnell ins Hintertreffen zu geraten.

Für jeden zweiten Entscheider ist China nur ein weiterer Absatzmarkt

In welchem Ausmaß Manager die Dynamik in China unterschätzen, belegt auch die Bain-Umfrage: 76 Prozent erklärten zwar, dass die Bedeutung des chinesischen Marktes für das eigene Unternehmen in den kommenden Jahren zunehmen werde. Doch nur jeder Dritte sah die weitere Expansion in China als wichtiges oder sehr wichtiges Thema. Knapp die Hälfte meinte dagegen, das Land sei nur ein weiterer Absatzmarkt oder noch nicht einmal das. Dabei ist das Reich der Mitte heute schon in vielen Branchen der weltgrößte Markt: Das gilt für Automobile ebenso wie für Mobiltelefone, für Bekleidung oder Chemie. In vielen Fällen ist China sogar der dominierende Markt: So wurden 2010 mit 300.000 Aufzügen knapp 60 Prozent aller Aufzüge weltweit in China verbaut. Und der anhaltend hohe Bedarf nach Wohnraum in den städtischen Ballungszentren führt dazu, dass sich diese Zahl in den kommenden Jahren auf 500.000 bis 600.000 nahezu verdoppeln soll. Zum Vergleich: 2010 wurden weltweit insgesamt 515.000 Aufzüge verkauft.

"Westliche Unternehmen haben nicht noch einmal zehn Jahre Zeit, ihr Geschäftsmodell an die neuen Realitäten auf dem Weltmarkt anzupassen", so Bain-Experte Füllemann. "Sie müssen akzeptieren, dass China und die gesamte fernöstliche Region in vielen Produktkategorien zum größten Markt der Welt heranreifen." Mittlerweile entwickeln chinesische Unternehmen immer mehr qualitativ hochwertige Produkte und bedrängen westliche Firmen nicht nur in Asien, sondern auch in deren angestammten Märkten. "Wenn Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen wollen, brauchen sie eine starke Stellung nicht nur in Europa und den USA, sondern auch in China", sagt Füllemann.

Unternehmen müssen in einem beispiellosen Maß investieren

Die Bain-Studie "Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit" zeigt, wie Unternehmen eine nachhaltige China-Strategie entwickeln und vor allem umsetzen können. Der chinesische Begriff Quánsù, zu Deutsch Höchstgeschwindigkeit, steht für das erforderliche Tempo bei der Anpassung der Geschäftsmodelle und Strategien. Michael Füllemann betont: "Unternehmen müssen in einem Maß investieren und expandieren, wie sie es in ihrer Geschichte wohl noch nie getan haben."

Bain hat zwölf entscheidende Erfolgsfaktoren für die Fernost-Expansion herausgearbeitet, von der Festlegung Chinas als strategische Priorität, der Teilnahme sowohl im Premium- als auch im mittleren Marktsegment, über die Lokalisierung des Geschäfts inkl. dem Aufbau lokaler Marken bis hin zur Gewinnung und Bindung lokaler Fach- und Führungskräfte. Denn nur so können sich deutsche und Schweizer Unternehmen im bevölkerungsreichsten Land der Erde etablieren und erfolgreich gegen ausländische und chinesische Wettbewerber konkurrieren. Bain-Partner Füllemann rät: "Wer in China bestehen will, muss das Land zu seinem zweiten Heimatmarkt machen. Auf dem Weg zu einem west-östlichen Unternehmen wird sich Geschäftsmodell, Organisation und Kultur vieler Firmen verändern. Doch nur so können sie von der Dynamik in der gesamten Region profitieren."

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Bain & Company Germany, Karlsplatz 1, 80335 München
Tel: +49 89 5123 1246, E-Mail: leila.kunstmann@bain.com