



Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit

Von Michael Füllemann und Dr. Martin Holzapfel

BAIN & COMPANY

Die Autoren

Michael Füllemann ist Partner bei Bain & Company in Zürich und Mitglied der europäischen Praxisgruppe Industriegüter und -dienstleistungen. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf den Themen Strategie und Transformationen sowie im Bereich operative Leistungsfähigkeit großer Unternehmen. Michael Füllemann hat langjährige Branchenerfahrung im Umfeld mechanischer Komponenten, im internationalen Business Development und in der Globalisierung von Geschäftsmodellen. Er hat Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen studiert.

Dr. Martin Holzapfel ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Private Equity und Mergers & Acquisitions. Er berät führende Private Equity-Unternehmen weltweit im Industrie- und Hightech-Sektor und leitet Due Diligences bei Unternehmenszusammenschlüssen. Die Themen, an denen Dr. Holzapfel arbeitet, reichen von strategischen Neupositionierungen über Turnarounds bis zu operativen Full-Potential-Programmen.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.

Kontakt:
Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Marketing Manager
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung: ad Borsche GmbH, München
Druck: Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2011 Bain & Company, Inc.
All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	5
1 Auf dem Weg zur Nummer eins? Die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas	5
2 Vorsicht Falle: Warum viele Unternehmen ihre Erfolge in China falsch einschätzen	9
3 Die zwölf entscheidenden Faktoren für den nachhaltigen Erfolg in China	10
Erfolgsfaktor 1: Festlegung Chinas als strategische Priorität	11
Erfolgsfaktor 2: Enge Einbindung lokaler Manager in globale Führungsstrukturen	11
Erfolgsfaktor 3: Vorgabe marktgerechter Ziele und Bereitstellung entsprechender Ressourcen	12
Erfolgsfaktor 4: Teilnahme im Premium- und im mittleren Marktsegment	12
Erfolgsfaktor 5: Lokales Geschäftsmodell und strikte Kostenkontrolle	14
Erfolgsfaktor 6: Lokalisierung von Produkten und Services	14
Erfolgsfaktor 7: Aufbau lokaler Marken	14
Erfolgsfaktor 8: Die Wahl der richtigen Vertriebsstrategie	15
Erfolgsfaktor 9: Gewinnung und Bindung lokaler Fachkräfte	17
Erfolgsfaktor 10: Strategische Herangehensweise an Partnerschaften und Übernahmen	18
Erfolgsfaktor 11: Schutz wichtigen geistigen Eigentums	19
Erfolgsfaktor 12: Aufbau tragfähiger Beziehungen zu staatlichen Stellen	20
4 Quánsù: Mit Höchstgeschwindigkeit in die zweite Heimat	21
Case Study: Wie zwei westliche Aufzugshersteller ihren Marktanteil in China ausbauen	22



Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit

Der chinesische Markt entwickelt sich mit einer einmaligen Dynamik. Wenn deutsche und Schweizer Unternehmen den Anschluss nicht verlieren wollen, müssen sie noch einen Gang höher schalten und China zu ihrem zweiten Heimatmarkt machen.

Executive Summary

Jährliche Umsatzsteigerungen von 20 bis 30 Prozent stimmen jeden Unternehmenslenker zufrieden. Zwischen 2006 und 2010 konnte ein Industriekonzern genau mit solchen Zahlen im China-Geschäft glänzen. Diese stolze Leistung trübte jedoch eine andere Zahl: Der Marktanteil des Unternehmens fiel im gleichen Zeitraum von 19 auf 13 Prozent – der Markt entwickelte sich ungeachtet der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise noch dynamischer.

Dieser anonymisierte Fall steht beispielhaft für die Chancen und Herausforderungen deutscher und Schweizer Unternehmen in China. Die Chancen liegen auf der Hand: Das Bruttoinlandsprodukt im bevölkerungsreichsten Land der Erde steigt seit Jahren mit Raten von rund zehn Prozent und es ist nur noch eine Frage der Zeit, bis China die USA als größte Volkswirtschaft der Welt ablöst. Doch in dieser Wachstumsdynamik liegt auch die entscheidende Herausforderung für westliche Unternehmen: Um gegenüber heimischen Anbietern und ausländischen Wettbewerbern nicht ins Hintertref-

fen zu geraten, müssen sie in einem Maß expandieren und investieren, wie sie es in ihrer Geschichte noch nie getan haben. Genau für dieses Tempo steht das chinesische Wort „Quánsù“: Höchstgeschwindigkeit.

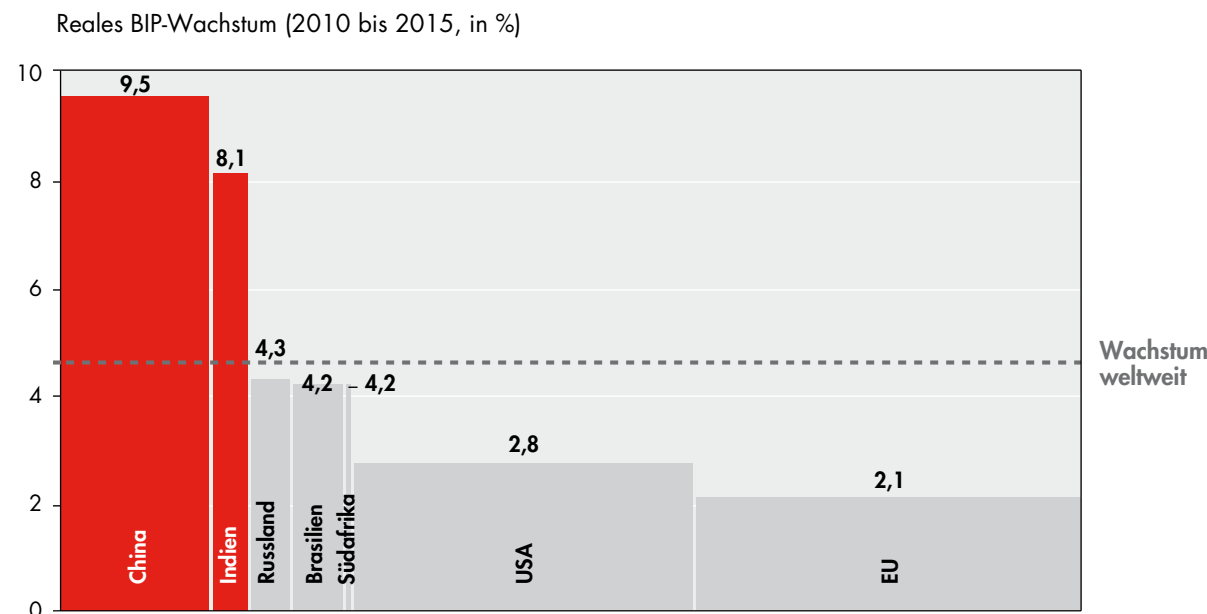
Mit der Quánsù-Strategie etablieren Unternehmen einen eigenständigen Ansatz für den größten Markt der Welt. Sie verabschieden sich von der Sichtweise, dieses Land sei „nur“ ein attraktiver Absatzmarkt und ein interessanter Produktionsstandort. Denn China ist in vielen Branchen das Land, in dem sich der Erfolg weltweit tätiger Unternehmen entscheiden wird. Um in China erfolgreich zu sein, müssen westliche Unternehmen das Land wie einen zweiten Heimatmarkt betrachten und ihre Geschäftsmodelle und Strategien so anpassen, dass sie hier auf Dauer eine ähnlich starke Marktstellung aufbauen können wie in den entwickelten Märkten. Wie das gelingt, zeigt die vorliegende Studie „Die Quánsù-Strategie: China fordert Höchstgeschwindigkeit“ anhand von zwölf Erfolgsfaktoren. Vorangestellt ist ein kurzer Überblick zur Stellung Chinas in der Weltwirtschaft.

1 Auf dem Weg zur Nummer eins? Die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas

2024, 2021 oder früher? Die Ökonomen streiten, ob und in welchem Jahr China die USA als größte Volkswirtschaft der Welt ablösen wird. Für viele Anbieter von Investitionsgütern ist China aber bereits heute zum größten Markt mit den gleichzeitig höchsten Wachstumsraten aufgestiegen. Die politischen Risiken sollten jedoch nicht unterschätzt werden und man muss davon ausgehen, dass China von den aktuellen konjunkturellen und strukturellen Verwerfungen nicht unberührt bleibt. Unter Experten besteht aber Konsens, dass das Land mit der größten Einwohnerzahl aufgrund intakter Makrotrends auch in Zukunft eine absolut entscheidende Wachstumslokomotive darstellen wird.

Seit Jahren begleiten warnende Stimmen vor dem Platzen einer Blase den unaufhaltsamen Aufstieg der Wirtschaftsmacht China. Die Prognosen für die weitere Entwicklung sind derzeit trotz steigender Unsicherheit jedoch positiv. So ging die Economist Intelligent Unit (EIU) 2007 davon aus, dass China bis 2015 mit durchschnittlich sieben Prozent pro Jahr wachsen würde; 2011 sind es bereits neun Prozent. Im gleichen Zeitraum korrigierte die EIU ihre Projektion für Deutschland nach unten. Statt durchschnittlich zwei Prozent pro Jahr trauen die Ökonomen Deutschland nur noch ein jährliches Wachstum von einem Prozent zu.

Abb. 1: China dominiert das globale Wirtschaftswachstum



Anm.: Breite der Balken zeigt BIP 2011 (basierend auf US-Dollar)

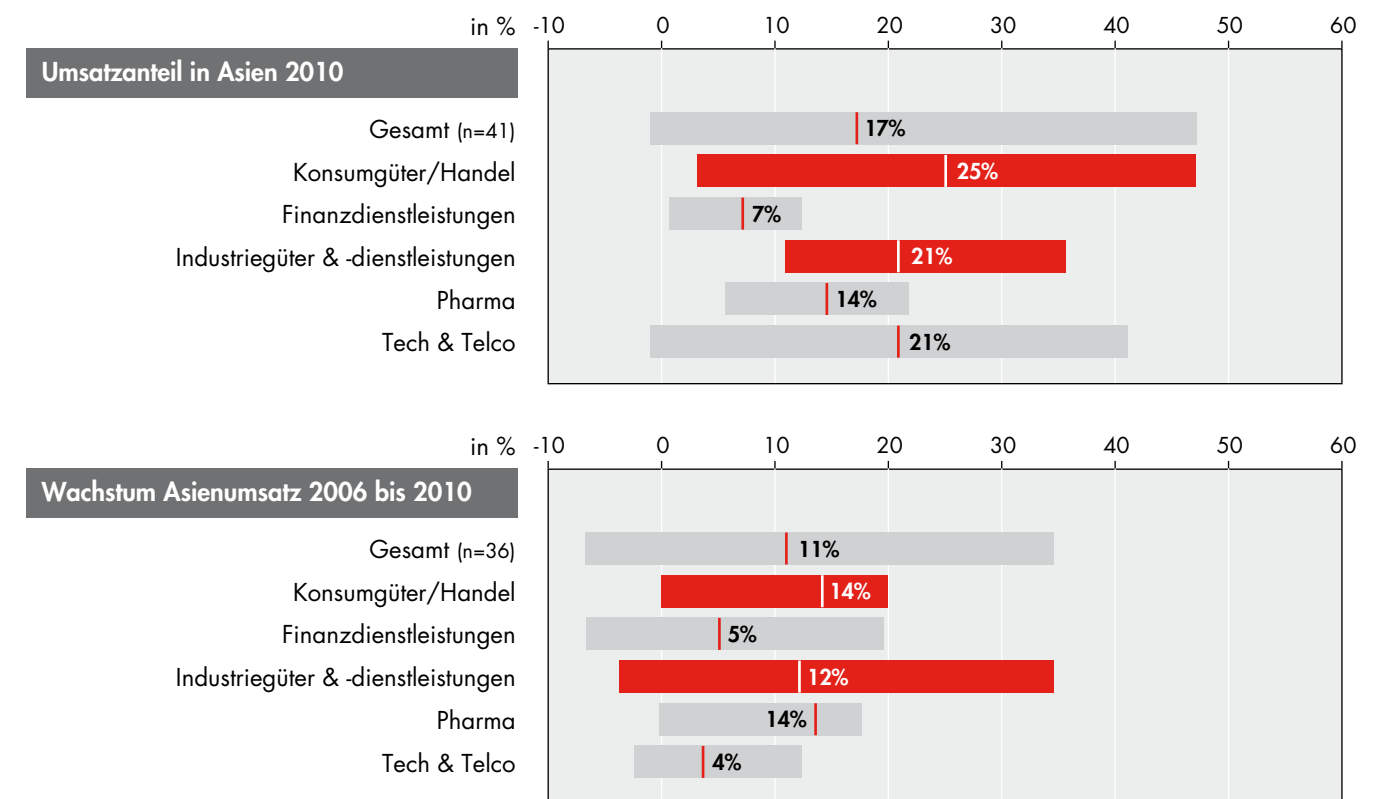
Quelle: IWF (April 2011)

Auch den Vergleich mit den anderen BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und Südafrika) muss China nicht scheuen. Im Gegenteil: In den kommenden fünf Jahren wird das Land einer Prognose des Internationalen Währungsfonds zufolge mit einer höheren Geschwindigkeit wachsen als der vermeintlich stärkste Rivale Indien – und dabei seinen Vorsprung in absoluten Zahlen gemessen weiter ausbauen (Abb. 1).

Schon heute ist China der größte Markt für Automobile, Bekleidung, Chemie, Konsumelektronik und Mobiltelefone. In vielen Fällen ist es 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 wird. Zum Vergleich: 2010 wurden weltweit insgesamt 515.000 Aufzüge verkauft.

Den Aufstieg Chinas an die Weltspitze symbolisiert aber vor allem ein Produkt: das Auto. 2009 stieg das Land mit 13,5 Millionen verkauften Pkw zum größten Markt der Welt auf und lässt seitdem die einst dominierenden USA immer weiter hinter sich. Bis 2015 sollen bereits über 30 Millionen Pkw in China produziert werden. Die deutschen Anbieter sind gut in diesem Markt positioniert, allen voran Volkswagen. Der Wolfsburger Konzern gründete bereits 1984 sein erstes Joint-Venture und verdankt seinen Aufstieg zum vermutlich bald weltgrößten Automobilhersteller vor allem dieser Pionierarbeit. Allein 2010 steigerte VW den Absatz in China um 37 Prozent auf 1,9 Millionen Fahrzeuge. Mittlerweile beschäftigt der Konzern in China rund 40.000 Arbeitnehmer in 16 Gesellschaften an neun Standorten. Der Anteil der lokalen Produktion liegt bei über 90 Prozent.

Abb. 2: Asien hat große Bedeutung für deutsche und Schweizer Konsum- und Investitionsgüterhersteller



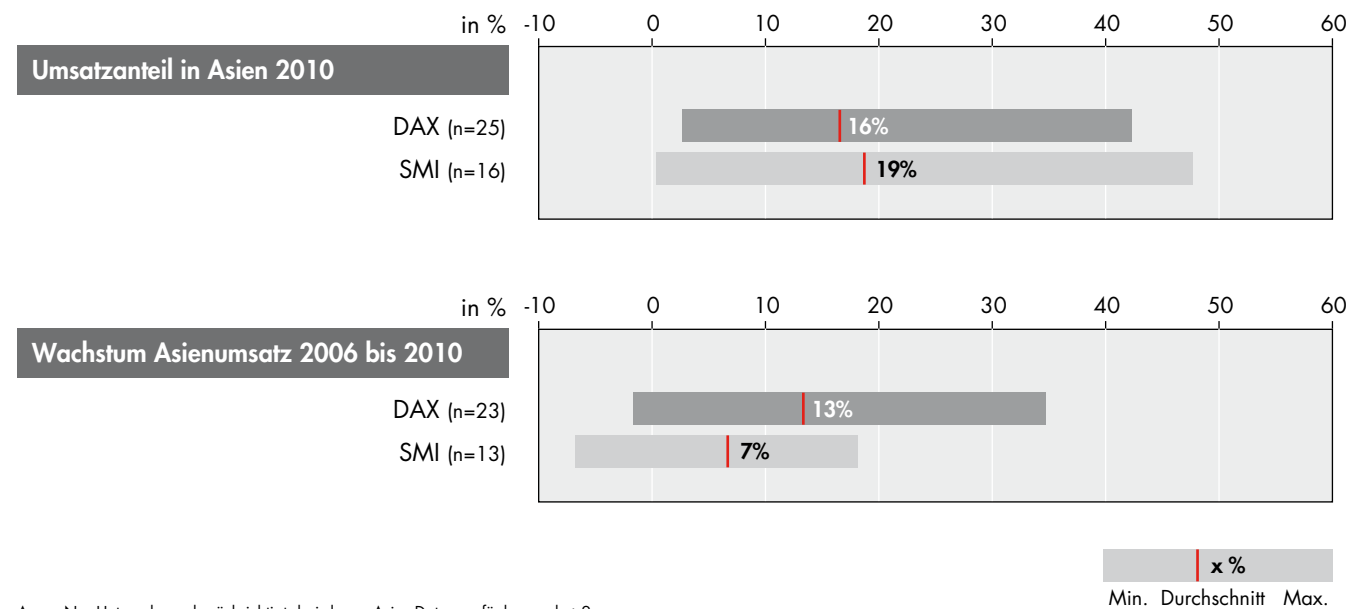
Anm.: Nur Unternehmen berücksichtigt, bei denen Asien-Daten verfügbar und n≥2, DAX- und SMI-Unternehmen

Quelle: Capital IQ, Geschäftsberichte, Bain-Analyse

Zweistellige Wachstumsraten für viele deutsche und Schweizer Unternehmen

Der Erfolg von VW ist kein Einzelfall. Eine Bain-Analyse ergab, dass die DAX-Konzerne ihre Umsätze in China und der gesamten asiatischen Wachstumsregion in den Jahren 2006 bis 2010 um durchschnittlich 13 Prozent pro Jahr steigern konnten. Die größten Schweizer Unternehmen (SMI) schafften im gleichen Zeitraum nur ein durchschnittliches Wachstum von sieben Prozent; viele haben aber bereits sehr früh mit dem Aufbau ihres Asien-

geschäfts begonnen. Ein differenzierteres Bild zeigt die Entwicklung der Branchen: Während sich Finanzinstitute noch schwer tun, in den zum Teil stark regulierten asiatischen Märkten Fuß zu fassen, glänzen Konsum- und Investitionsgüterhersteller sowie Pharmafirmen mit jährlichen Wachstumsraten von zwölf bis 14 Prozent (Abb. 2). Einzelne Unternehmen, gerade im Industriesektor, schaffen sogar Jahr für Jahr einen Umsatzanstieg von 20 Prozent und mehr.

Abb. 3: Die Bedeutung Asiens für deutsche und Schweizer Unternehmen wächst unaufhaltsam

Anm.: Nur Unternehmen berücksichtigt, bei denen Asien-Daten verfügbar und n≥2

Quelle: Capital IQ, Geschäftsberichte, Bain-Analyse

Solch hohe Wachstumsraten sind keinesfalls nur den Unternehmen vorbehalten, die erst vergleichsweise spät nach Asien expandiert haben und von einer geringen Basis aus ihre Umsätze steigern. Im Gegenteil: Gerade die deutschen Automobilbauer und die Schweizer Pharmakonzerne konnten ihre starke Stellung in den vergangenen fünf Jahren weiter ausbauen. In der Folge steigt der Anteil der Umsätze in Asien am Gesamtumsatz der DAX- und

SMI-Unternehmen unaufhaltsam (Abb. 3). Im Durchschnitt lag der Umsatzanteil der DAX-Unternehmen in Asien 2010 bei 16 Prozent, bei den SMI-Werten waren es 19 Prozent. Vom wachsenden Wohlstand in Asien profitieren vor allem Konsum- und Investitionsgüterhersteller. Sie erzielten 2010 bereits 25 und 21 Prozent ihrer Umsätze in Asien, allen voran in China (Abb. 2).

2 Vorsicht Falle: Warum viele Unternehmen ihre Erfolge in China falsch einschätzen

Die Analysen von Bain & Company dokumentieren die Fortschritte deutscher und Schweizer Unternehmen in Asien. Doch mit Blick auf den wichtigsten Markt China ist Vorsicht angesagt vor zu viel Selbstzufriedenheit. Angesichts hoher Wachstumsraten übersehen Top-Manager leicht die Fallen, die sich aus der einmaligen Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung in China ergeben:

- **Blindflug-Falle:** Bei allen Fortschritten darf man nie vergessen, dass China noch ein Schwellenland ist, in manchen Landesteilen noch ein Entwicklungsland. Das bedeutet: Marktdaten sind unvollständig, fragmentiert und unterschätzen oft die hohe Veränderungsdynamik. Das erschwert die Formulierung und Umsetzung einer nachhaltigen Strategie.
- **Wachstums-Falle:** Angesichts fehlender Marktdaten gelten zweistellige Wachstumsraten per se als Erfolg. Doch die entscheidende Messgröße in einem solch dynamischen Umfeld ist der Marktanteil – und der stagniert in vielen Fällen oder ist sogar rückläufig.
- **Marktabgrenzungs-Falle:** Um Marktanteile zu berechnen, grenzen Unternehmen den relevanten Markt häufig nach eigenen Kriterien ab. Sie übersehen dabei, dass es neben ihrem angestammten Premiumsegment erheblich größere Absatzchancen für Produkte mit eingeschränkter Funktionalität und niedrigeren Preisen gibt. Die Folge: Sie adressieren nur einen Bruchteil des tatsächlichen Marktes.

- **Konkurrenz-Falle:** Bisher unbekannte, lokale Unternehmen wachsen unbemerkt zu ernstzunehmenden Wettbewerbern und gefährden mittelfristig auch die starke Stellung im Premiumsegment. Denn Chinas Unternehmen erreichen nach und nach Weltmarktniveau. Die Erfolge des Telekommunikationsanbieters Huawei oder des Solarkonzerns Suntech Power sind erst der Anfang.

- **Dynamik-Falle:** In gewohnter Manier erschließen viele Unternehmen den chinesischen Markt Schritt für Schritt. Angesichts der enormen Dynamik des Binnenmarktes laufen sie so Gefahr, gegenüber heimischen und westlichen Wettbewerbern ins Hintertreffen zu geraten. Gefordert ist stattdessen die Bereitschaft, in einem Maß und einer Geschwindigkeit zu investieren, wie westliche Unternehmen es seit Jahrzehnten nicht mehr getan haben. Gefordert ist „Quánsù“ – Höchstgeschwindigkeit.

Diese Punkte zeigen, vor welchen Herausforderungen westliche Unternehmen in China stehen. Angesichts der ungebrochenen Wachstumsdynamik haben sie gar keine andere Wahl, als diese zu meistern. Kapitel 4 zeigt, wie Unternehmen ihre China-Strategie entwickeln können, die die Besonderheiten dieses Marktes berücksichtigt und dessen Potenziale bestmöglich erschließt.

3 Die zwölf entscheidenden Faktoren für den nachhaltigen Erfolg in China

China ist kein neues Thema in Europas Chefetagen. Bereits in den 1990er Jahren begannen fast alle großen westlichen Unternehmen, über Exporte und Vertriebsniederlassungen in dem sich öffnenden Markt Fuß zu fassen. In den Folgejahren führten die niedrigen Lohnkosten dazu, dass das Reich der Mitte rasch auch als Produktions- und Einkaufsstandort an Bedeutung gewann. Angesichts der enormen Dynamik in Asiens größter Volkswirtschaft greifen diese Ansätze mittlerweile zu kurz. Gefragt ist eine neue und weitreichendere China-Strategie als sie die meisten Unternehmen bisher verfolgen: die Quánsù-Strategie, die Höchstgeschwindigkeit fordert. Sie macht

das Reich der Mitte zu einem zentralen Bestandteil der globalen Unternehmensstrategie. In der Zusammenarbeit mit zahlreichen Kunden hat Bain & Company eine Systematik entwickelt, wie sich eine nachhaltige China-Strategie aufsetzen und vor allem umsetzen lässt. Es geht um vier große Bereiche, denen insgesamt zwölf Erfolgsfaktoren zugeordnet werden (Abb. 4):

- **Strategische Priorisierung Chinas**
- **Strategische Ausrichtung**
- **Durchsetzung im Markt**
- **Aufbau operativer Fähigkeiten vor Ort**

Abb. 4: Zwölf Erfolgsfaktoren für das China-Geschäft



Quelle: Bain & Company

Erfolgsfaktor 1

Festlegung Chinas als strategische Priorität

Für viele Unternehmen wird China früher oder später zum größten Markt der Welt. Doch in vielen Fällen reflektiert die weltweite Aufstellung von Konzernen diese Tatsache noch nicht hinreichend. Um dauerhaft in diesem wettbewerbsintensiven Markt erfolgreich zu sein, muss China als integraler Bestandteil der weltweiten Strategie betrachtet werden; China muss gewonnen werden, um global erfolgreich zu sein. Entsprechend bedarf es einer dezidierten China-Strategie, klarer Ziele und entsprechender Ressourcen. Ziel muss es sein, China zu einem zweiten Heimatmarkt zu entwickeln. Einen solchen Ansatz verfolgt zum Beispiel der Softwarekonzern SAP. Bill McDermott, einer der beiden CEOs erklärte im Herbst 2010: „Das Potenzial hier ist schier überwältigend, so dass wir China wie einen zweiten Heimatmarkt behandeln wollen(...). Was wir in diesem Markt erreichen können, geht weit darüber hinaus, was ein CFO in einem Spreadsheet erfassen kann.“

Wer China zu seinem zweiten Heimatmarkt macht, verändert Organisation und Kultur seines Unternehmens von Grund auf. Das kann nur gelingen, wenn sich die globalen Führungsgremien rückhaltlos zu dieser Strategie bekennen und das auch sichtbar dokumentieren. Regelmäßige Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen in Beijing, Shanghai oder einer anderen aufstrebenden chinesischen Metropole können ebenso dazu beitragen wie die regelmäßige Diskussion in diesen Gremien über Fortschritte im chinesischen Markt. Ein deutliches Zeichen ist auch die verstärkte Einbindung des chinesischen Managements in globale Entscheidungsprozesse. Gleichzeitig muss das Top-Management einen großen Teil seiner Zeit für die Zusammenarbeit mit den Kollegen in China reservieren oder sogar eine Zeit lang vor Ort präsent sein.

Erfolgsfaktor 2

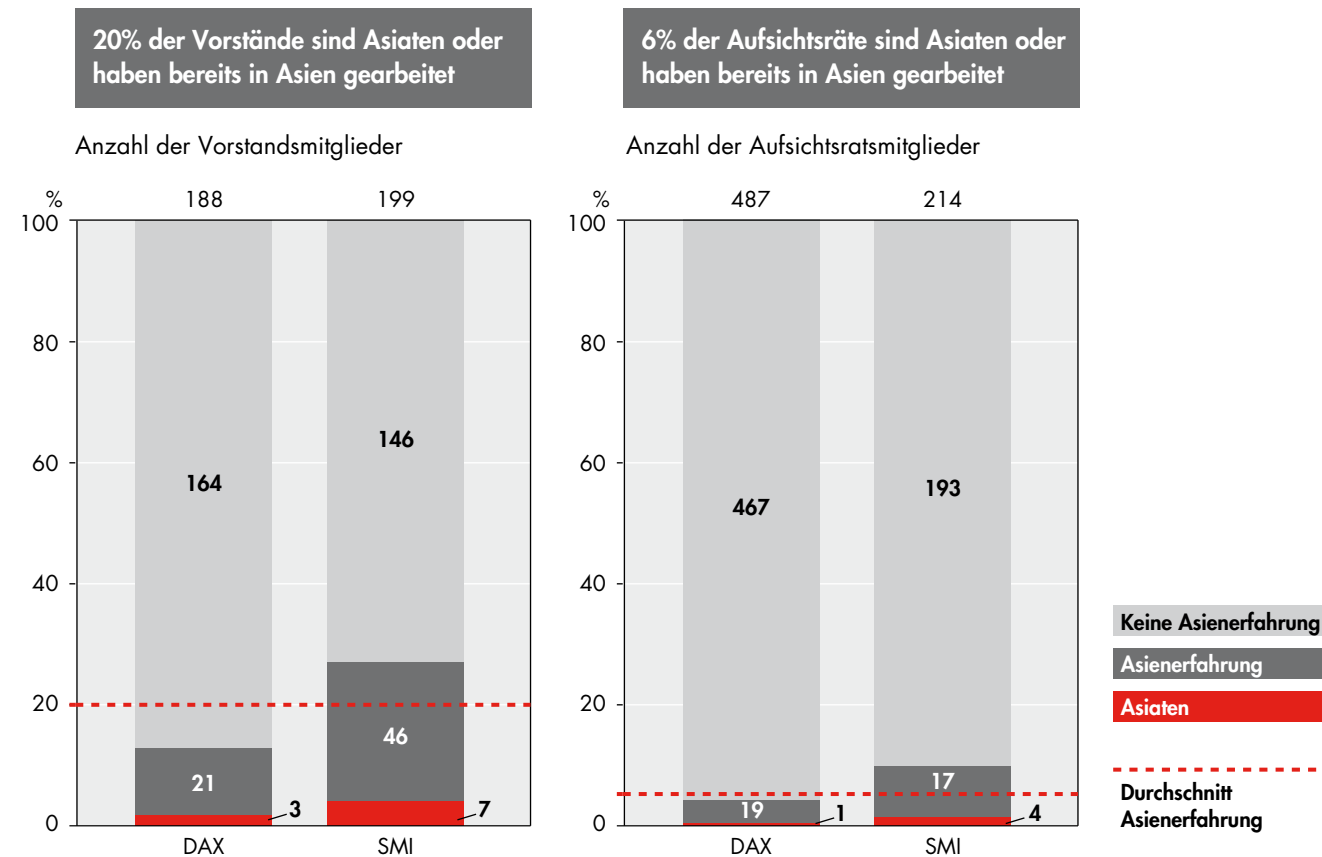
Enge Einbindung lokaler Manager in globale Führungsstrukturen

Wichtig bei jeder China-Strategie sind die Führungskräfte aus der Region sowie die Verankerung der Landesgesellschaften in der globalen Organisation. Vorreiter steuern beispielsweise ihren Einkauf oder ihre Produktion von einem Standort in China aus. Die wachsende Bedeutung des China-Geschäfts sollte sich auch im konzernweiten Reporting widerspiegeln, durch den Ausweis von entsprechenden Kennzahlen. Viele Unternehmen verdeutlichen die Relevanz Chinas auch durch einen direkten Berichtsweg der lokalen Organisation an den weltweiten CEO.

Von zentraler Bedeutung ist die Einbindung lokaler Marktkenner in globale Führungsgremien. An diesem Punkt haben deutsche und Schweizer Unternehmen noch erheblichen Nachholbedarf, wie die Bain-Analyse der DAX- und SMI-Konzerne offenbart (Abb. 5). Nur drei Vorstände von DAX-Unternehmen haben einen asiatischen Pass, bei Schweizer Unternehmen sind es immerhin sieben. Die großen Schweizer Unternehmen haben auch die Nase vorn beim Anteil der Vorstandsmitglieder mit Asien-Erfahrung: Knapp ein Viertel der SMI-Vorstände hat schon in Shanghai, Tokio oder Mumbai gearbeitet, bei DAX-Unternehmen liegt dieser Anteil bei rund zehn Prozent.

Bei Aufsichtsräten ist das Bild noch düsterer: Ein einziger Aufsichtsrat eines DAX-Unternehmens und vier Aufsichtsräte im SMI stammen aus Asien; der Anteil der Aufseher mit Erfahrungen vor Ort beläuft sich auf vier Prozent bei den deutschen und acht Prozent bei den Schweizer Unternehmen. Die Entscheidung für China als zweiten Heimatmarkt wird die Zusammensetzung von Führungsgremien in den kommenden Jahren weiter verändern.

Abb. 5: Nur eine Minderheit der Vorstände und Aufsichtsräte kennt Asien aus eigener Erfahrung



Erfolgsfaktor 3

Vorgabe marktgerechter Ziele und Bereitstellung entsprechender Ressourcen

China erfordert – entsprechend seiner Marktdynamik – ambitionierte Wachstumsziele. Um diese zu erreichen, müssen Unternehmen überproportional in die Produkte, den Aufbau lokaler Strukturen und die Personalentwicklung investieren. Das rasante Wachstum Chinas verlangt von vielen Unternehmen den Mut, außerordentlich große Investitionen zu tätigen. Diese Situation birgt die permanente Gefahr, die Messlatte zu tief zu setzen oder durch unzureichende Investitionsbereitschaft ins Hintertreffen

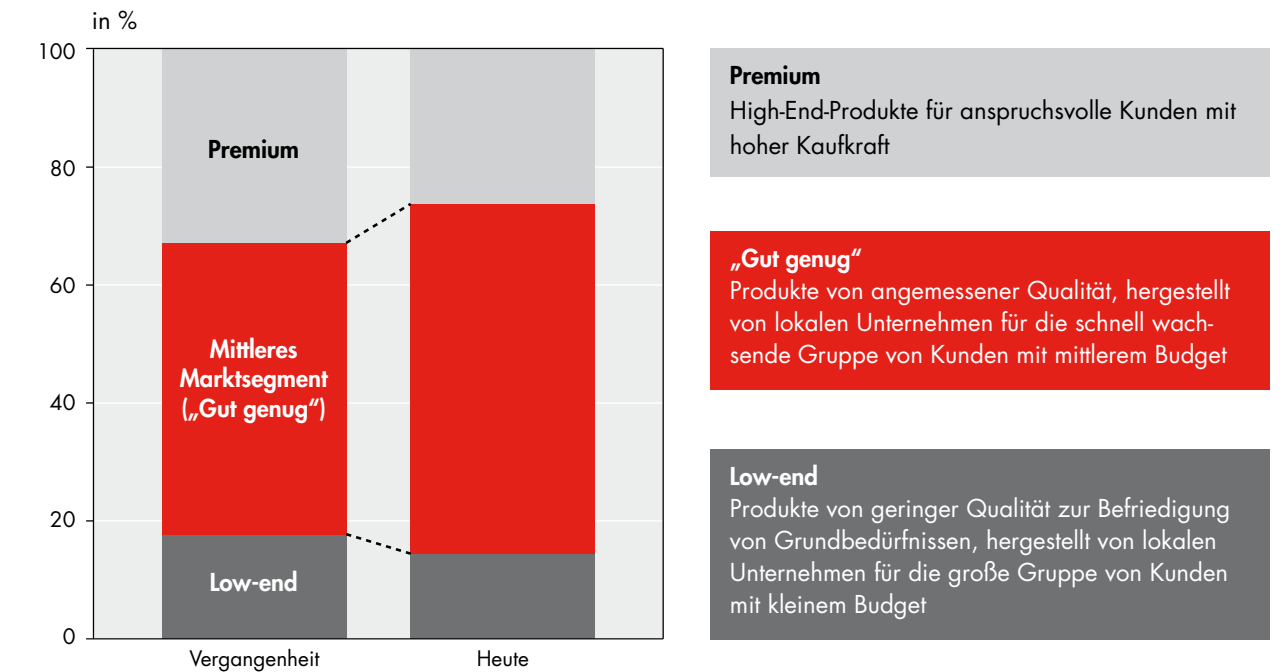
zu geraten. Es kann durchaus auch erforderlich sein, gewohnte Margenziele zumindest temporär zurückzustellen. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass wettbewerbsfähige Unternehmen in China sehr attraktive Renditen erzielen.

Erfolgsfaktor 4

Teilnahme im Premium- und im mittleren Marktsegment

Die Marktstruktur in China lässt sich nicht eins zu eins mit westlichen Märkten vergleichen. Typischerweise findet man in China eine größere Spannweite an Preispunkten als in reifen Märkten. Qualität, Service und der Preis führen dazu, dass viele westliche Unternehmen in China

Abb. 6: Eintritt ins mittlere Marktsegment zahlt sich aus



lediglich das Premiumsegment ihres Marktes adressieren – und damit den heimischen Anbietern einen großen Teil des potenziellen Absatzmarktes überlassen. In vielen Branchen hat vor allem das mittlere Segment Potenzial, denn es ist das größte und am stärksten wachsende Marktsegment mit zunehmendem Anteil an Umsatz und Profit Pools. Das mittlere Marktsegment ist geprägt durch eine so genannte „Gut genug“-Mentalität, wie sie häufig in Schwellenländern anzutreffen ist: Ein Produkt muss seine Funktion erfüllen und das zu einem fairen Preis-Leistungsverhältnis. Weiterreichende Produktfeatures oder integrierte Serviceangebote wollen und können sich viele Käufer (noch) nicht leisten. Man darf nie vergessen: Hinter den westlichen Fassaden Shanghais oder Guangzhous ist China immer noch ein Schwellenland, die Kaufkraft von Unternehmen und Konsumenten ist begrenzt.

Dieser Markt wird bisher durch lokale Unternehmen dominiert. Vernachlässigen westliche Firmen das umsatzstarke

mittlere Marktsegment, geben sie chinesischen Playern viel Raum, um ihre Qualität und ihren Service soweit zu verbessern, dass sie in einigen Jahren die westlichen Unternehmen bedrängen können – im eigenen Land und in Drittstaaten. Vor diesem Hintergrund muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, ob und wann es das mittlere Marktsegment in China bearbeiten will (Abb. 6).

Die Entscheidung für den Markteintritt in das „Gut genug“-Segment erfolgt auf Basis von zwei Parametern: die eigene Wettbewerbsposition und die Entwicklung im angestammten Marktsegment. Je stärker die eigene Position und je geringer die Bedeutung des Premiumsegments für den Gesamtmarkt, desto eher empfiehlt sich der Eintritt in das erheblich größere mittlere Marktsegment. Ist die eigene Position zu schwach, um aus eigener Kraft in dieses Segment zu expandieren oder wird zwischen den Segmenten eine klare Abgrenzung nach innen und außen angestrebt, kann auch die Übernahme

oder Partnerschaft mit einem heimischen Anbieter eine Alternative sein (vgl. Erfolgsfaktor 10 auf Seite 18). Über den Erfolg beim Eintritt in das mittlere Marktsegment entscheiden vor allem vier Punkte:

- Klare und effiziente Kundensegmentierung
- Eigenständiges, innovatives Produktangebot
- Leistungsfähiger Vertrieb, der das erheblich größere Kundenpotenzial erreicht
- Aggressives Kostenmanagement

Diesen Weg beschritt in jüngster Zeit ein Zulieferer, der frühzeitig erfolgreich das Premiumsegment in China besetzt hatte. Sein Problem: Das mittlere Marktsegment wuchs erheblich schneller als der eigene Markt und die heimischen Wettbewerber punkteten dort mit immer besserer Qualität. In den Augen heimischer Kunden blieben die westlichen Produkte zwar unerreichbar in Sachen Zuverlässigkeit, waren dafür aber auch erheblich teurer und hatten wesentlich längere Lieferzeiten. Der Zulieferer reagierte mit einem klaren Schnitt und führte eine zweite Marke mit eigenständigen, standardisierten Produkten aus lokaler Fertigung ein. Kunden erhielten hier geringere Garantieleistungen, aber ein größeres Netzwerk lokaler Fachhändler sicherte schnelle Reaktionszeiten. Das Ergebnis: Der Zulieferer ist heute in China doppelt vertreten und partizipiert an der anhaltend hohen Dynamik in zwei Marktsegmenten.

Erfolgsfaktor 5
Lokales Geschäftsmodell und strikte Kostenkontrolle

Wer China zu seinem zweiten Heimatmarkt machen will, kommt um eine starke Präsenz vor Ort und Anpassungen seines Geschäftsmodells an die lokalen Gegebenheiten nicht herum. Eine lokale Entwicklung, welche die spezifischen Bedürfnisse der chinesischen Kunden kennt, ist ebenso unerlässlich wie eine Fertigung vor Ort (Abb. 7). Beides vor allem mit Blick auf ein beherrschendes Thema: die Kosten. Denn China ist ein hochkompetitiver Markt, in dem heimische Anbieter ihren Kostenvorteil gnadenlos ausspielen. Kontern kann nur, wer auf lokale Ressourcen setzt.

Einen solchen Ansatz verfolgt Siemens. Binnen fünf Jahren verdreifachte das Unternehmen sein Einkaufsvolumen in China. Gleichzeitig baut Siemens die Forschung im Land konsequent aus und kann so bei einzelnen Innovationen bereits zu 80 Prozent auf chinesische Vorprodukte zugreifen.

Erfolgsfaktor 6
Lokalisierung von Produkten und Services

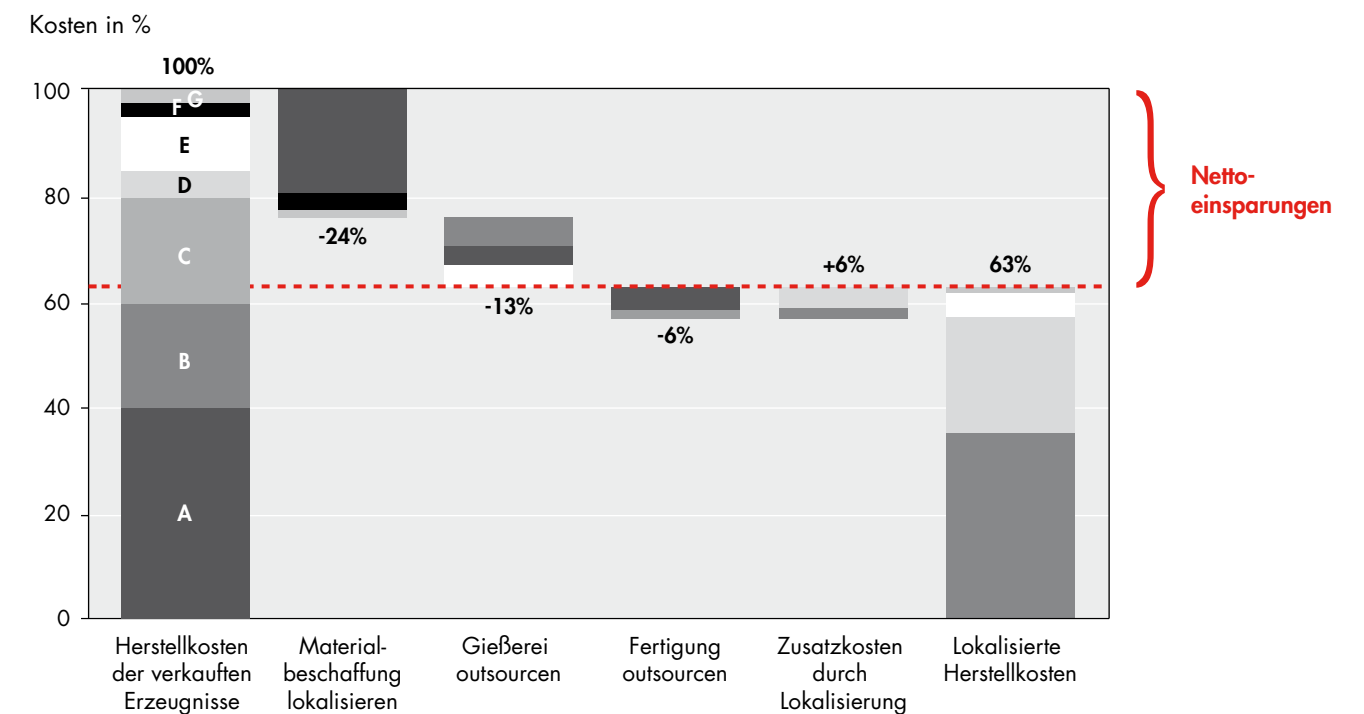
Forschung und Entwicklung vor Ort ist nur ein Baustein, um als westlicher Anbieter Produkte und Services für einen zweiten Heimatmarkt entwickeln und vertreiben zu können. Genauso wichtig ist es, mehr über Kundenbedürfnisse und Kaufentscheidungen der chinesischen Kunden zu erfahren. Denn nur so lassen sich Produkte und Dienstleistungen für die verschiedenen Marktsegmente maßschneidern. Eine klare Differenzierung zwischen einzelnen Angeboten wird umso wichtiger, je stärker westliche Unternehmen neben dem Premiumsegment auch im mittleren Marktsegment tätig werden. Diese Differenzierung darf sich nicht nur im Preis bemerkbar machen; Produktfeatures und Dienstleistungen müssen klar unterscheidbar sein.

Erfolgsfaktor 7
Aufbau lokaler Marken

Im Premiumsegment beeinflusst die Marke die Kaufentscheidung maßgeblich. Das zeigen die Erfolge von Audi, BMW und Mercedes in China. Doch abgesehen von solchen globalen Aushängeschildern ist die Bekanntheit westlicher Warenzeichen in China eher gering. Mehr noch: Häufig trauen Kunden heimischen Produkten mehr zu als ausländischen Marken. Daher sollten Unternehmen sorgfältig überlegen, ob sie mit einer Mehrmarkenstrategie im chinesischen Markt Fuß fassen können, zumal dies die Positionierung in unterschiedlichen Marktsegmenten erleichtert.

Sehr erfolgreich praktiziert das der Aufzughersteller Otis. Frühzeitig forcierte er Joint-Ventures gerade für das mittlere und niederpreisige Marktsegment und kann so heute

Abb. 7: Lokalisierung bringt Kostenvorteile in der gesamten Wertschöpfungskette der Produktion



Anm.: A = Importierte Materialien, B = Lokale Materialien, C = Importierte Arbeitskräfte, D = Lokale Arbeitskräfte, E = Gemeinkosten, F = Zoll, G = Importierte Margen

Quelle: Bain & Company

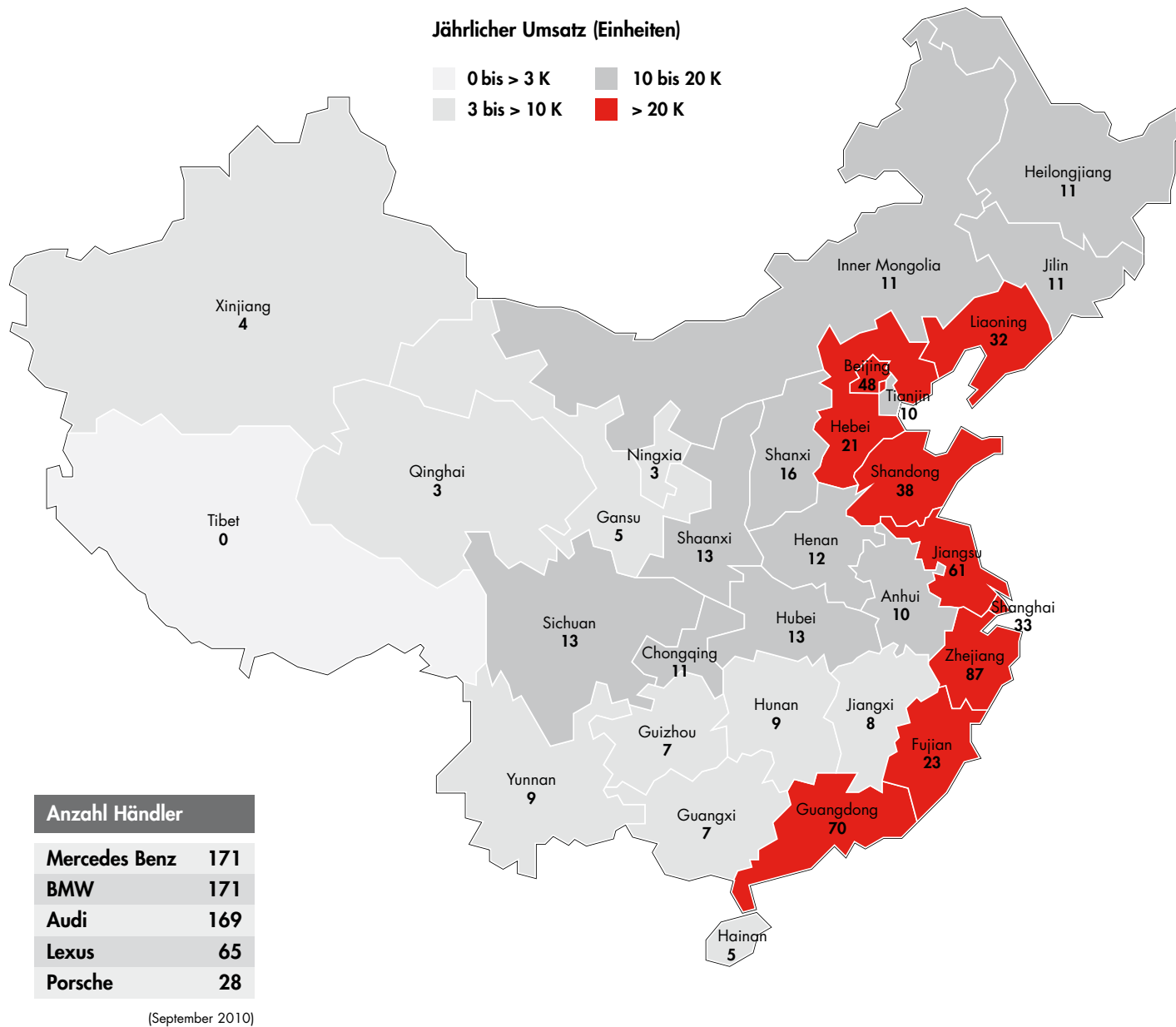
die gesamte Bandbreite des Marktes bedienen. Die weltweit bekannte Marke Otis blieb mehrheitlich dem Premiumsegment vorbehalten. Mehr Informationen über die Strategie von Otis bietet die Case Study auf Seite 22.

Erfolgsfaktor 8
Die Wahl der richtigen Vertriebsstrategie

Wer an China denkt, denkt zuerst an die prosperierenden Regionen an der dicht besiedelten Küste. Konsequenterweise konzentrieren sich gerade Anbieter von Premiumprodukten in ihren Vertriebsaktivitäten auf das Gebiet zwischen Beijing und Guangzhou, wie Abb. 8 am Beispiel der deutschen Automobilhersteller verdeutlicht. Auch in anderen Branchen beginnen die meisten Unter-

nehmen mit dem Aufbau ihres Vertriebs- und Service-netzes in den bevölkerungsreichen Küstenmetropolen, denn diese bieten ein im Vergleich zu Europa attraktives Marktpotenzial: So zählt allein Shanghai, mit seinen 20 Millionen, mehr Einwohner als die gesamten Niederlande. Schritt für Schritt arbeiten sich westliche Unternehmen danach in das Hinterland vor. Wer China als Gesamtmarkt erschließen möchte, ist wegen der Größe des Landes mit grundsätzlichen Fragen zur Vertriebsstrategie konfrontiert. Soll die geographische Expansion flächendeckend oder fokussiert auf Schlüsselregionen erfolgen? Normstrategien helfen hier nicht: Ausschlaggebend für den richtigen Ansatz sind das eigene Geschäftsmodell und die zugrunde liegenden Markt- und Kostenstrukturen.

Abb. 8: Konzentration des Vertriebs an der Ostküste



Quelle: Bain & Company

Erfolgsfaktor 9

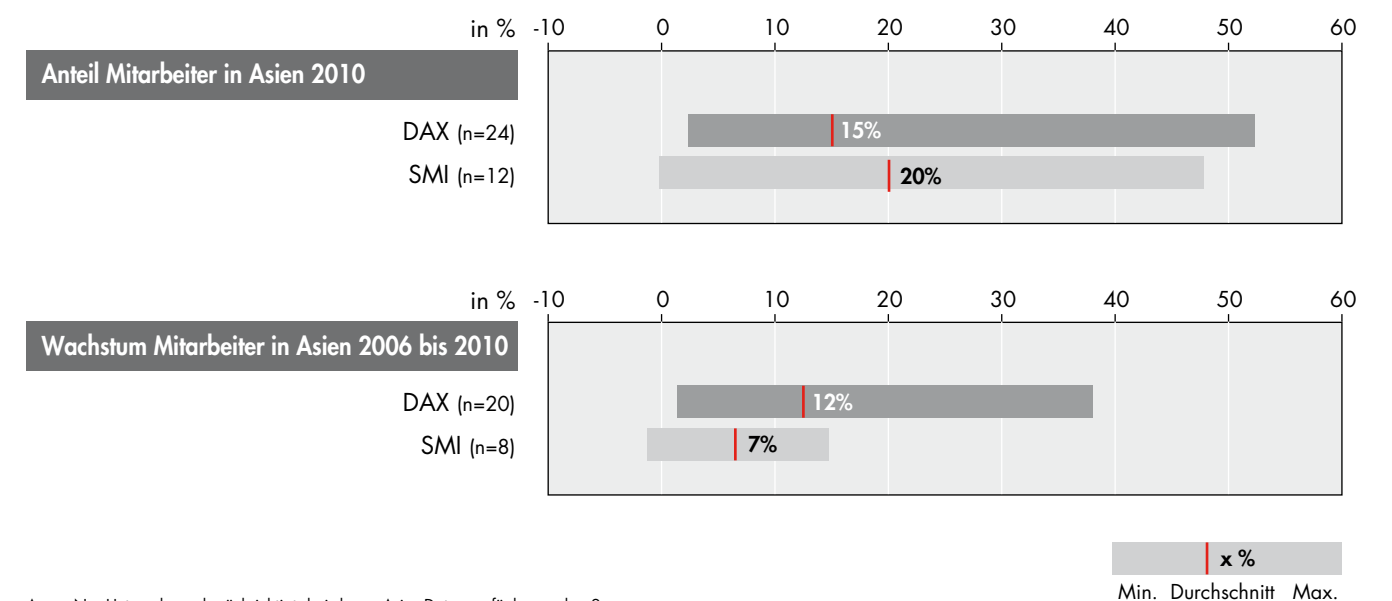
Gewinnung und Bindung lokaler Fachkräfte

Die enorme Dynamik der chinesischen Wirtschaft hat für Arbeitgeber unangenehme Folgen: Die Löhne steigen schnell und gerade jüngere Fachkräfte wechseln in hohem Tempo die Stellen. Im Durchschnitt lag die Fluktuation 2010 bei knapp 20 Prozent der Belegschaft. Die Gewinnung und Bindung lokaler Fach- und Führungskräfte hat deshalb strategische Bedeutung. Unternehmen müssen frühzeitig ihren Personalbedarf erkennen, entsprechende Kanäle für dessen Deckung erschließen und einmal gewonnene Fachkräfte weiterentwickeln – und auch das in für Europa völlig ungeahnten Dimensionen. Denn wer zehn oder 20 Prozent pro Jahr wachsen möchte, muss in gleichem Maß auch die Organisation erweitern und gleichzeitig die Fluktuation verringern. Das gelingt nur, wenn die Personalabteilung vor Ort groß und kompetent genug ist und die gesamte Klaviatur des Recruitings sowie der Personalbindung und -entwicklung zu bedienen versteht.

Die chinesischen Nachwuchstalente müssen langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Dabei spielt natürlich ein wettbewerbsfähiges Gehalt eine wichtige Rolle; im vergangenen Jahr sind die Gehälter in China über sieben Prozent gestiegen. Für loyale Mitarbeiter, die dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben, braucht es jedoch mehr: angefangen von Trainings-, Coachings- und Mentoringprogrammen über internationale Karrierechancen bis hin zur Entscheidungsgewalt vor Ort. Nur wenn die Nachwuchs- und Führungskräfte in China wissen, dass sie vollwertige und vor allem wertvolle Leistungsträger im Konzernverbund sind, wird es den Unternehmen gelingen, sie langfristig zu binden.

Deutsche und Schweizer Unternehmen wissen seit Jahren um dieses Thema. Die Bain-Analyse der DAX- und SMI-Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2010 ergab, dass die DAX-Konzerne im Durchschnitt ihre Beschäftigtenzahl in China um zwölf Prozent pro Jahr steigern konnten, die SMI-Konzerne gewannen pro Jahr sieben Prozent zusätzliche Mitarbeiter hinzu (Abb. 9). 2010 war

Abb. 9: Zwölf Prozent mehr Beschäftigte pro Jahr



Anm.: Nur Unternehmen berücksichtigt, bei denen Asien-Daten verfügbar und n≥2

Quelle: Capital IQ, Geschäftsberichte, Bain-Analyse

bereits jeder fünfte Beschäftigte von Novartis, Swatch & Co. in Asien und allen voran in China tätig; in den deutschen Konzernen belief sich der Anteil auf 15 Prozent. Bei einzelnen Unternehmen arbeitete sogar schon jeder zweite bis dritte Arbeitnehmer in einem Werk in China, Indien oder einem anderen asiatischen Land.

Erfolgsfaktor 10

Strategische Herangehensweise an Partnerschaften und Übernahmen

Wenn Märkte sprunghaft wachsen, stoßen Unternehmen mit einer organischen Wachstumsstrategie aus Zeit- und Kapazitätsgründen früher oder später an ihre Grenzen. Es braucht Monate, wenn nicht Jahre, bevor ein neues Werk läuft, und Hunderte von Vertriebskräften, um einen nationalen Markt von der Größe Chinas auch nur annähernd flächendeckend bearbeiten zu können. Kein Wunder also, dass viele westliche Unternehmen auf Allianzen und Joint-Ventures setzen.

Weitere Gründe für eine Partnerschaft mit lokalen Anbietern sind deren bestehende Kundenbasis und Serviceorganisation gerade außerhalb der Ballungszentren, eine bekannte Marke sowie tragfähige Beziehungen zu staatlichen Stellen. Um eine solche Partnerschaft erfolgreich aufzubauen, müssen westliche Unternehmen auf vier Punkte besonders achten:

- **Wahl des richtigen Partners:** Angesichts der Intransparenz des chinesischen Marktes ist die strategische Herangehensweise an die Partnerwahl besonders wichtig. Es gilt genau zu analysieren, wo Defizite im Vertrieb, Marketing oder Service bestehen und welches lokale Unternehmen diese am besten überwinden kann.
- **Klare Formulierung der Strategie und der Ziele:** Angesichts der zumeist begrenzten Laufzeit von Partnerschaften müssen Unternehmen vom ersten Tag an darauf achten, die eigenen Ziele im Rahmen des Joint-Ventures zu erreichen und Engpässe zu überwinden.

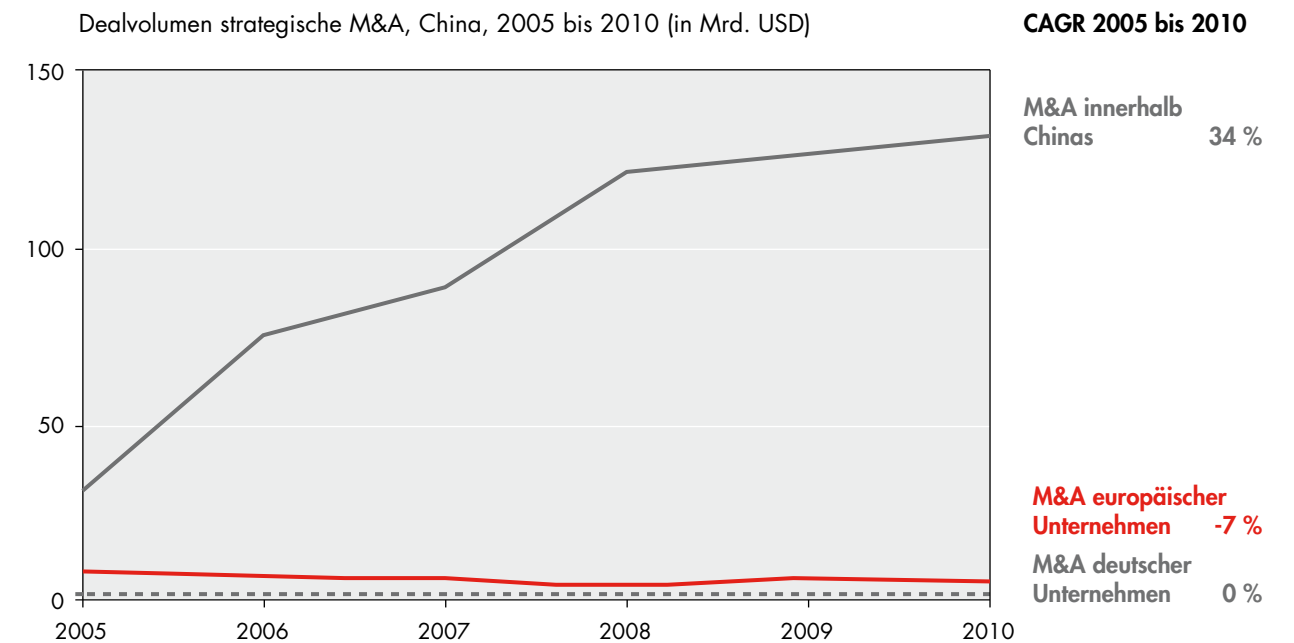
- **Kontrolle:** Das ist kein Plädoyer dafür, das Tagesgeschäft des Joint-Ventures im Detail zu verfolgen, sondern die Aufforderung, anhand von Meilensteinen sehr genau die operativen und finanziellen Fortschritte eines Joint-Ventures zu überwachen und heikle Themen frühzeitig zu erkennen und anzusprechen.
- **Effiziente Führung:** Um die Früchte eines Joint-Ventures zu ernten, braucht es Zeit. Es ist jedoch auch erforderlich bei Fehlentwicklungen frühzeitig gegenzusteuern.

Solche Gemeinschaftsunternehmen bergen auch Tücken. Neben dem möglichen Ausstieg eines Partners besteht die Gefahr, dass geistiges Eigentum an Unternehmen außerhalb des Joint-Ventures weitergegeben wird. Auch zu komplexe Abstimmungsprozesse können die Partnerschaft behindern.

Die Alternative sind Akquisitionen; das M&A-Volumen in China ist in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Getrieben wird diese Entwicklung aber ausschließlich von Transaktionen zwischen chinesischen Unternehmen. Noch scheuen die meisten westlichen Firmen eine Übernahme von lokalen Anbietern. Abb. 10 zeigt die bislang geringen M&A-Aktivitäten europäischer Unternehmen in China.

Regulatorische Hürden für Übernahmen spielen in einigen Branchen immer noch eine wesentliche Rolle. Wo dies nicht der Fall ist, gibt es für die Zurückhaltung viele andere Gründe: von den Schwierigkeiten bei der Auswahl eines Zielunternehmens über die Intransparenz des Marktes bis hin zu kulturellen und organisatorischen Unterschieden. Diese Schwierigkeiten können überwunden werden; zum Teil müssen sich westliche Unternehmen dafür von gewohnten Prozessen verabschieden. Das gilt besonders für die Due Diligence: Dort, wo es keine ausreichend prüfbareren Fakten gibt, müssen sich Manager stärker auf ihren persönlichen Eindruck verlassen, den sie in Gesprächen mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern und Führungskräften vor Ort gewinnen. Der „Cultural Clash“

Abb. 10: Bei Akquisitionen in China halten sich europäische Unternehmen noch zurück



Anm.: Zahlen basieren auf veröffentlichten Daten zum strategischen M&A-Dealvolumen (exkl. Regierungsbeteiligungen), zu inländischen chinesischen M&A-Aktivitäten und grenzüberschreitenden Outbound-M&A von europäischen und deutschen Unternehmen in China (chinesische Zielunternehmen)

Quelle: Dealogic, Bain-Analyse

lässt sich mildern, wenn Unternehmen bereit sind, die Unterschiede zwischen westlichem und östlichem Denken zu akzeptieren und Prozesse und Strukturen behutsam zusammenzuführen – wenn überhaupt. Eine Mammutaufgabe, aber eine lohnende auf dem Weg zu einem west-östlichen Unternehmen mit zwei Heimatmärkten.

Erfolgsfaktor 11

Schutz wichtigen geistigen Eigentums

Egal ob Partnerschaft, Joint-Venture oder Akquisition: Über allen Formen der Zusammenarbeit schwebt die Furcht vor dem Diebstahl geistigen Eigentums. Eine aktuelle Umfrage der amerikanischen Handelskammer in China belegt die reale Gefahr, dass Mitarbeiter, Partner, Wettbewerber oder Kunden Produkte oder Produktteile nachahmen oder kopieren. Knapp 60 Prozent der be-

fragten Unternehmen berichteten von Schäden infolge der Verletzung von Urheberrechten.

In der Praxis nutzen Unternehmen verschiedene Ansätze, um solche Schäden zu minimieren. Das Spektrum reicht vom beschränkten Zugang zu erfolgskritischen Patenten oder sogar dem 100-prozentigen Import von Kernkomponenten bis hin zur Vereinbarung von Lizenzgebühren für eine weitreichende Patentnutzung. Die Erfahrung zeigt: Eine proaktive Herangehensweise an dieses heikle Thema führt eher zum Erfolg als zu viel Geheimniskrämerei. Dennoch ist kein Unternehmen vor Verletzungen des Urheberrechts geschützt, weshalb dieses Thema eine Kernaufgabe des gesamten Managementteams im Land sein muss.

Erfolgsfaktor 12

Aufbau tragfähiger Beziehungen zu staatlichen Stellen

China ist bei aller marktwirtschaftlicher Dynamik immer noch eine Planwirtschaft. Im Vergleich zu den 1990er Jahren hat sich das Verhalten staatlicher Stellen allerdings stark verändert: Vorbei sind die Zeiten, wo China vorbehaltlos jede Neuansiedlung eines westlichen Unternehmens förderte. Heute spielen Themen wie der lokale Wertschöpfungsanteil und der Beitrag eines Unternehmens zur weiteren Entwicklung des Landes eine wichtige Rolle.

Wer China als zweiten Heimatmarkt betrachtet, macht bereits einen großen Schritt auf dem Weg zum Aufbau tragfähiger Beziehungen zu staatlichen Stellen. Denn diese sehen mit Wohlgefallen, wenn westliche Unternehmen in Ressourcen vor Ort investieren und ein lokales Geschäft aufbauen. Auch der Transfer technischen Wissens für Produkte „Made for and in China“ öffnet Türen in der Zentrale in Beijing sowie den Regionen. Zusätzliche Sympathien erwirbt, wer sich zudem mit Corporate Social Responsibility-Aktivitäten vor Ort engagiert.

1 Sieben Fragen für den Erfolg in China

1. Sind Sie in einem Geschäft tätig, in dem eine führende Position in China entscheidend sein wird, um global wettbewerbsfähig zu bleiben?
2. Haben Sie ausreichend Transparenz über den chinesischen Markt und Wettbewerb, um Ihre Entscheidungen an harten Fakten zu orientieren?
3. Haben Sie Ihre globale Strategie und Geschäftsprinzipien im Hinblick auf die Eigenheiten des chinesischen Marktes hinterfragt?
4. Haben Sie sich für China Ziele gesetzt, die der rasanten Dynamik des Marktes Rechnung tragen?
5. Stellen Sie ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um mit dem rasanten Marktwachstum Schritt zu halten?
6. Ist Ihr Geschäftsmodell ausreichend lokalisiert, um die spezifischen Marktbedürfnisse Chinas effizient zu befriedigen?
7. Nutzen Sie China innerhalb Ihrer weltweiten Strukturen konsequent für den Aufbau globaler Wettbewerbsvorteile?

4 Quánsù: Mit Höchstgeschwindigkeit in die zweite Heimat

Der vorgestellte Ansatz zur weiteren Entwicklung des chinesischen Marktes ist ambitioniert. Dieser Ehrgeiz ist aber die logische Konsequenz der enormen Wachstumsdynamik in China. Westliche Unternehmen haben nicht noch einmal zehn oder 20 Jahre Zeit, ihr Geschäftsmodell an die neuen Realitäten auf dem Weltmarkt anzupassen.

Chinesische Unternehmen entwickeln immer mehr qualitativ hochwertige Produkte und bedrängen so europäische Anbieter nicht nur in ihrem Heimatmarkt, sondern zunehmend auch in anderen asiatischen Ländern und in Übersee. Wenn westliche Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen wollen, brauchen sie eine starke Stellung nicht nur in ihren angestammten Territorien, sondern auch in China. Wer hier bestehen will, muss das Land zu seinem zweiten Heimatmarkt machen. (Abb. 11).

Lokale Produkte, lokales Management, die Einbindung chinesischer Standorte in die globale Führung, ein breites Servicenetzwerk: Das sind enorme Aufgaben für westliche Konzerne. Auf dem Weg zum west-östlichen Unternehmen verändert sich ihr Geschäftsmodell, ihre Organisation und ihre Kultur. Der sichtbarste Beleg für den Wandel wird ein wachsender Anteil Mandarin sprechender Führungskräfte sein.

Angesichts der ungebrochenen Wachstumsdynamik in China und den angrenzenden asiatischen Staaten wird ihre Asienstrategie entscheidend sein für den zukünftigen Erfolg deutscher und Schweizer Unternehmen.

Abb. 11: Zweiter Heimatmarkt statt Export – die wichtigsten Unterschiede zwischen den Geschäftsmodellen

	Exportorientiertes Geschäftsmodell	„Heimatmarkt“-Geschäftsmodell
Produkt	Anpassung westlicher Produkte	Chinesische Produkte
Markt	„Adressierbarer“ Markt	Gesamtmarkt im Blick
Service	Zumeist lokalen Unternehmen überlassen	Eigenes breites Servicenetzwerk
Organisation	Schlüsselfunktionen in den westlichen Ländern	Schlüsselfunktionen vor Ort
Management	Meist westliche Führungskräfte in Konzernführung	Angemessener Anteil chinesischer Führungskräfte
Governance	Wichtige Entscheidungen in der Zentrale	Ausreichend Raum für lokale Entscheidungen

1

Case Study: Wie zwei westliche Aufzugshersteller ihren Marktanteil in China ausbauen

Für Aufzugshersteller ist China schon heute der Markt schlechthin: Knapp 60 Prozent der 2010 neu installierten Aufzüge fahren im Reich der Mitte. Zwischen 2006 und 2010 verdoppelte sich der Absatz, während er im Rest der Welt stagnierte oder sogar schrumpfte. Der wesentliche Treiber für dieses Wachstum ist der enorme Bedarf an Neubauwohnungen.

Allein 2011 plant die Regierung den Bau von zehn Millionen zusätzlichen Wohnungen. Die neuen Hochhäuser entstehen längst nicht mehr nur in den boomenden Küstenstädten. Immer stärker verwandelt sich auch die Skyline der Städte im Inland, denn auch dort wollen Menschen mit steigendem Einkommen in moderne Wohnungen westlichen Standards ziehen.

Getrennte Marken, ein Erfolg

Trotz heimischer Konkurrenz dominieren Anbieter aus den Industriestaaten den Markt, allen voran Otis mit einem Marktanteil von 25 Prozent; 2003 lag er bei 14 Prozent. Bereits seit 1984 sind die US-Amerikaner in China aktiv und beschäftigen dort mittlerweile mehr als 8.000 Mitarbeiter an sechs Standorten. Der Schlüssel zum Erfolg: Otis adressiert mit verschiedenen Marken die verschiedenen Marktsegmente. Während die globale Marke Otis mehrheitlich dem Premiumsegment vorbehalten ist, fahren günstigere Aufzüge im sozialen Wohnungsbau unter Marken wie Xizi Otis und Express. Die lokalen Produkte entstehen in der Regel in Joint-Ventures;

das erste startete Otis 1984 im nordchinesischen Tianjin. Heute ist das Unternehmen auch im Süden und in der Mitte mit Gemeinschaftsunternehmen vertreten. Frühzeitig lokalisierte das Unternehmen auch weitere Bestandteile seiner Wertschöpfungskette. Das Engineering Center in Shanghai zählt zu den acht weltweiten Entwicklungszentren; hinzukommen F&E-Aktivitäten in Tianjin und Guangzhou.

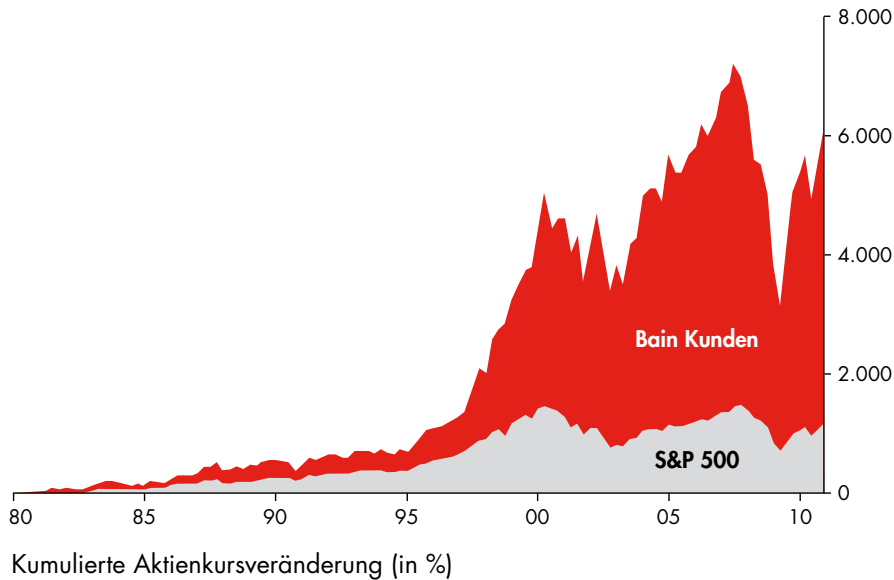
Lokalisierung bringt Wettbewerbsvorteile

Die Strategie der Lokalisierung des Geschäftsmodells und der Produkte fand Nachahmer. So vervierfachte der finnische Anbieter Kone seit 2003 seinen Marktanteil, in dem er mit zwei Marken die unterschiedlichen Marktsegmente adressierte und den lokalen Wertschöpfungsanteil ausbaute. Voraussichtlich 2012 eröffnet das Unternehmen seinen größten Produktionsstandort weltweit in der Millionenstadt Kunshan östlich von Shanghai. Von China aus steuern die Finnen mittlerweile auch ihren weltweiten Einkauf und ihre Fertigung.

Die Beispiele Otis und Kone zeigen, welche Erfolge Unternehmen feiern können, die sich von einem Exportmodell verabschieden und China zu ihrem zweiten Heimatmarkt machen. Mit der Lokalisierung ihres Geschäftsmodells und einer Mehrmarkenstrategie gelingt es ihnen, im größten Markt der Welt ihren Wettbewerbsvorsprung zu erhalten, ja sogar auszubauen.



Helping make companies more valuable



Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 44 Büros in 29 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 500 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Hafenspitze – Speditionstr. 21
40221 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch