

Von „Made in Germany“ zu „Made Worldwide“

So bauen Unternehmen eine globale Wachstums-Plattform auf

Über Jahrzehnte hinweg waren deutsche Unternehmen mit ihren Produkten weltweit führend – und dies mit einem rein deutschen Wertschöpfungsschwerpunkt. Um Lohnkostenvorteile auszugleichen wurden nach und nach einzelne Wertschöpfungsbereiche – allen voran Produktion und Einkauf – in wirtschaftliche Schwellenländer verlagert. Aufgrund des rasanten wirtschaftlichen Aufschwungs von Ländern wie China oder Indien stellt sich jedoch die Frage, ob diese Maßnahmen ausreichen, um weiterhin auf globaler Ebene wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die globalen Strukturen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Die Schwellenländer China und Indien werden in naher Zukunft die dominanten Märkte in vielen Branchen sein. Beispiel Nutzfahrzeuge: Noch vor 10 Jahren bildeten Deutschland und Westeuropa zusammen den größten Markt mit gesunder Wachstumsdynamik. Heute ist China bei LKW und Bussen der dominante und gleichzeitig der am schnellsten wachsende Markt – in Punkto Wachstum dicht gefolgt von Indien. Bis 2020 wird China seine Vormachtstellung weiter ausbauen und das Wachstum in Indien erreicht seinen Höhepunkt (vgl. Abb. 1). Beispiel Stahl: Noch vor 20 Jahren waren amerikanische und europäische Unternehmen die unangefochtenen Marktführer. Mittlerweile hat der indische Stahlgigant ArcelorMittal den Wettbewerb unlängst auf die Plätze verwiesen. Zudem ist die Summe der Marktanteile

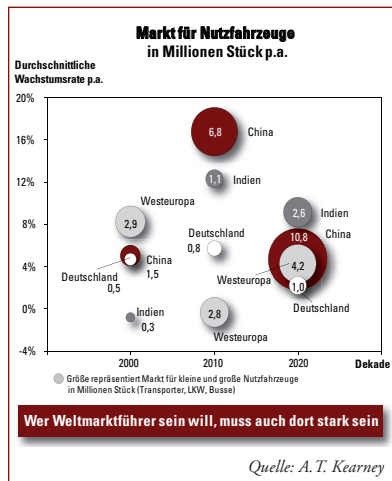
der Unternehmen aus wirtschaftlichen Schwellenländern in den letzten zehn Jahren aus dem Nichts auf über 65% Prozent bei den Top 10 angestiegen. Auch in der Chemiebranche erobern rasant wachsende Spieler aus Schwellenländern wie Sabc oder Sinopec die Weltmärkte (vgl. Abb. 2).

In vielen Branchen zeigt sich, dass die am schnellsten wachsenden und größten Unternehmen bereits aus wirtschaftlichen Schwellenländern kommen. Wirft man einen genaueren Blick auf den großen wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen, erkennt man sehr schnell ein wiederkehrendes Muster: Lange wurde die Bedeutung der Unternehmen aus wirtschaftlichen Schwellenländern unterschätzt und deren Produkte – auch wegen des vergleichsweise geringeren Preises – als nicht wettbewerbsfähig angesehen. Dabei wurden die einzelnen Low-Cost-Marktsegmente nur wertmäßig – nicht jedoch in Punkto Stückzahlen



Wie können deutsche Unternehmen auch in Zukunft auf globaler Ebene erfolgreich sein?

Abbildung 1: In vielen Branchen werden Indien und China die größten Märkte

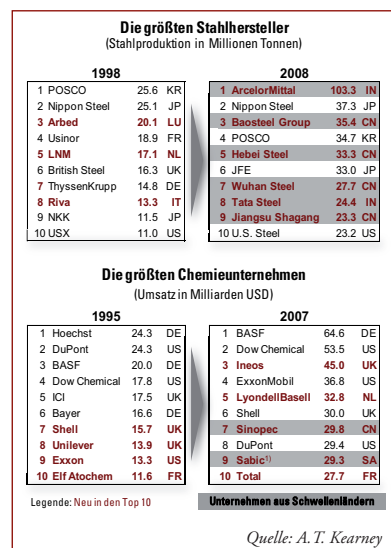


– betrachtet und damit als unwichtig bzw. nicht lohnenswert abgestempelt. In diesem „Windschatten“ konnten nach und nach Wettbewerber aus Schwellenländern heranwachsen, die zwar zunächst mit geringerer Produktqualität aber mit rasant wachsenden Stückzahlen die lokalen Märkte bedienten, zunehmend auch in die anderen Schwellenländer exportierten und schließlich auf dem gesamten Weltmarkt präsent waren. Gleichzeitig verbesserten diese Unternehmen ihr Know-how und konnten in vielen Fällen mittlerweile in Punkto Produktqualität zu den etablierten Unternehmen aufschließen. Wenn diese Unternehmen erst einmal eine kritische Größe überschritten haben, sind sie dann kaum noch einzuholen.

Viele deutsche Unternehmen nehmen die Bedeutung von Schwellenmärkten jedoch noch nicht in ausreichendem Maße wahr. In einer A.T. Kearney-Umfrage räumen deut-

sche Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen den Schwellenmärkten nur einen mittelhohen Stellenwert ein. Diese Unternehmen haben möglicherweise auch aus diesem Grund bisher keine vollumfängliche lokale Wertschöpfung, geringere Marktanteile als in Heimatmärkten und ihr Wachstum in Schwellenländern bleibt hinter dem lokaler Wettbewerber (vgl. Abb. 3).

Abbildung 2: Unternehmen aus Schwellenländern erobern den Weltmarkt



„Become a global leader – everywhere“

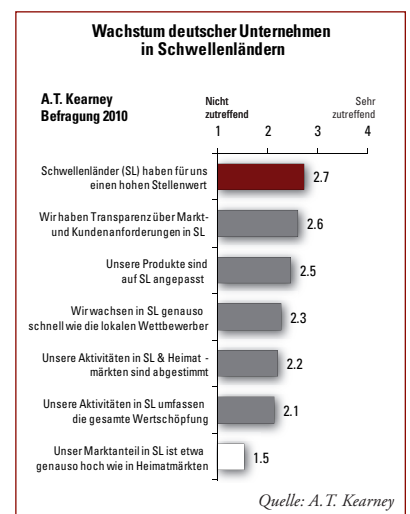
Um auch in den boomenden Märkten der wirtschaftlichen Schwellenländer erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen die Kundenanforderungen mindestens gleich gut oder besser erfüllen als die lokalen Player. Die zentralen Fragen sind dabei: Wie sind **Produktportfolios** zu gestalten und bestmöglich auf die Kundenanforderungen auszurichten und mit welcher **Wertschöpfungsstruktur** und

Organisation können die Kunden am erfolgversprechendsten bedient werden? Im Hinblick auf das Produktportfolio besitzen Unternehmen drei unterschiedliche Optionen:

1. Global standardisierte Produkte wie beispielsweise chemische Grundstoffe, bestimmte Stähle, oder aber auch Computer-Chips.
2. Globale Produkte mit leichten landesspezifischen Anpassungen, wie sie beispielsweise in der Automobilindustrie vorzufinden sind.
3. Landesspezifische Produkte bzw. speziell für die wirtschaftlichen Schwellenländer entwickelte Produkte, die auf die lokalen Kundenbedürfnisse der Schwellenländer ausgerichtet sind.

So hat beispielsweise Bosch Siemens Hausgeräte (BSH) bereits in den 1990er Jahren erfolgreich landesspezifische Produkte für den chinesischen Markt entwickelt.

Abbildung 3: Deutsche Unternehmen wachsen zu langsam in Schwellenländern



Natürlich sind landesspezifische Produkte auf die lokalen Kundenanforderungen am besten ausgerichtet. Global standardisierte Produkte oder globale Produkte mit leichten landesspezifischen Anpassungen haben gegenüber landesspezifischen Produkten den Vorteil, das ganze Volumen des Weltmarkts für Skaleneffekte zu nutzen und wird daher von vielen Unternehmen aus den Industrieländern favorisiert. Allerdings sind in vielen Branchen bzw. Segmenten die Marktanforderungen und Preisniveaus in den Schwellenländern so unterschiedlich, dass man mit diesen universalen Produkten nicht erfolgreich sein kann. Dementsprechend sind schwellenländerspezifische Produkte zu entwickeln. Damit stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen aus einem Industrieland als Global Player dennoch einen Wettbewerbsvorteil schaffen können.

Wertschöpfungskette und **Organisation** eines Unternehmens sollten für jede Funktion wie Produktion, Einkauf, Sales und Services oder Forschung und Entwicklung optimal ausgerichtet werden. Dabei sind die Funktionen in sich meist noch feinteiliger zu segmentieren: So kann beispielsweise im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) die Serienentwicklung zentral und die Anpassungsentwicklung dezentral in verschiedenen Regionen angesiedelt sein. Damit lassen sich dann Skaleneffekte in der Serienentwicklung realisieren und die lokalen F&E-Einheiten können vom globalen Know-how profitieren.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Art und Weise, wie die lokale

Abbildung 4: Vom nationalen zum multiglobalen Unternehmen



Organisation mit der globalen Organisation verbunden wird. So sollte einer neuen Geschäftseinheit ausreichend Raum gegeben werden, um sich unternehmerisch entfalten zu können und nicht durch die globale Organisation zu sehr eingeeignet werden. Gleichzeitig sollte sie einen breiten Zugang zu globalem Know-how haben, um sich von lokalen Wettbewerbern abheben zu können.

Die Organisation folgt typischerweise entlang der Elemente Produkt, Funktion bzw. Prozess, Region, Industrie bzw. Kundengruppe. Die neuen Wertschöpfungs- und Organisationsstrukturen sind für Unternehmen spezifisch und nach Kundenerwartungen, Wettbewerbssituation, Unternehmenszielen sowie Kultur und Historie auszurichten. So beeinflussen beispielsweise in der Automobilindustrie die Kundenerwartungen die Lokalisierung der F&E. Großkunden erwarten eine enge Zusammenarbeit für die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte, um gut abgestimmt zu sein und schnell re-

agieren zu können. Dies erfordert dann lokale Entwicklungsteams auch in Schwellenländern.

Vor diesen Hintergründen wurden von Unternehmen unterschiedliche Lösungen entwickelt: So hat etwa der Zulieferer WABCO global vier regionale Organisationseinheiten realisiert und darunter funktionale Bereiche angesiedelt (und so zum Beispiel F&E für Asien in Indien angesiedelt). Knorr-Bremse folgt hingegen einer strikten Industrie- und Kundenorientierung und hat die Sparte Bahntechnik gebildet; darunter auf der nächsten Ebene sind die Produkteinheiten – mit unterschiedlichen Angeboten für Industrie- und Entwicklungsländer – angesiedelt. Auf der nächsten Ebene folgen die Funktionen wie F&E und Produktion.

Wie entwickelt man die bestmögliche Struktur?

Der Aufbau einer Plattform für globales Wachstum sollte vier Schritte umfassen, in denen es je ganz spezifische Fragen zu beantworten gilt.

1. Bewertung des Status quo:

Welcher Strategie und entsprechender Struktur folgen die eigenen Produktportfolios? Wie ist die eigene Organisation gemäß Kunden, Wertschöpfung und Prozesse und geographischer Verteilung derzeit ausgerichtet? Welche Stärken, Schwächen und Wachstumshemmnisse lassen sich aus Ist-Produktportfolio und Ist-Organisation ableiten?

2. Vertiefung des Marktverständnisses und Erfassung des Potentials in Schwellenländern:

Welche spezifischen Anforderungen ergeben sich aus lokalen Trends, Kundenbedarfen und Wettbewerbsstrategien? Was sind in fünf und zehn Jahren die wichtigsten Zielmärkte und -segmente? Welche Geschäftssysteme und -dynamiken weisen die Zielmärkte auf? Welche spezifischen Anforderungen haben Endkunden und direkte Kunden entlang der Wertschöpfungskette? Was sind die jeweils wichtigsten Wettbewerber und wie ist deren Produktstrategie, Standortnetzwerk und Organisation zu bewerten?

3. Entwicklung der Wachstumsplattform:

Welche Produkthanforderungen und Ziel-Preisgefüge lassen sich ableiten? Welche Prinzipien ergeben sich für die Weiterentwicklung des Produktportfo-

lios sowie für Organisation und Wertschöpfung? Welche Learnings ergeben sich aus der Aufstellung anderer global agierender Unternehmen? Wie sind Produktportfolio und die eigene Organisation auszurichten?

4. Erfolgreiche Umsetzung:

Welche verschiedenen Optionen gibt es, um die Wachstumsplattform zu entwickeln? Was sind dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren? Welchen Masterplan folgt die notwendige Transformation?

Fazit

Die dynamische Entwicklung der wirtschaftlichen Schwellenländer erfordert in den meisten deutschen Unternehmen ein radikales Umdenken und ein schnelles Handeln, um den neuen Dimensionen und der Geschwindigkeit der Veränderungen gerecht zu werden. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Schwellenländern wie China und Indien entwickeln sich in vielen Branchen doppelt so große Weltmärkte – und damit enorme Wachstumsmöglichkeiten für die Unternehmen, die dort erfolgreich sind.

Um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen global agierende Unternehmen zwingend die Märkte der wirtschaftlichen Schwellenländer erschließen und auch dort erfolgreich sein. Der erste Schritt zur Erreichung dieses Zieles ist eine Wachstumsplattform mit zugeschnittenen Produkten und Organisationsstrukturen. Für die deutschen Unternehmen, die auf den Stufen „Exportunternehmen“ oder „Globalisiertes Unternehmen“ stehen, wird es dabei darauf ankommen die nächste Stufe „Multiglobales Unternehmen“ zu erreichen (vgl. Abb. 4).

In zahlreichen Branchen sind die Unternehmen aus den wirtschaftlichen Schwellenländern jedoch schon so stark, dass es nahezu aussichtslos erscheint, mit diesen in den Wettbewerb zu treten. In solchen Fällen bleiben dem deutschen Unternehmen nur die Alternativen Akquisition, Joint Ventures oder Partnerschaft – gemäß dem Motto „If you can't beat them, join (or buy) them“.

In Branchen, in denen noch Aussicht auf weltweite Marktführerschaft besteht, ist eine multiglobale Wachstumsplattform rasch aufzubauen. Diese Chance gilt es schnell zu nutzen!

Autoren:

Dr. Jürgen Rothenbücher (München) erreichen Sie unter juergen.rothenbuecher@atkearney.com

Dr. Alexander Malkwitz (Düsseldorf) erreichen Sie unter alexander.malkwitz@atkearney.com

Dr. Sandra Niewiem (Frankfurt) erreichen Sie unter sandra.niewiem@atkearney.com

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de