

Hat die wirtschaftliche Erholung zwei Geschwindigkeiten?

Unternehmen in den westlichen Volkswirtschaften stellen sich auf geringeres Wachstum und entsprechende Kundennachfrage ein- ganz im Gegensatz zu den Schwellenländern, wo beides boomt. Werden in Zukunft zwei Geschwindigkeiten weltweit bestimmend sein?

Wer ist in dieser Situation Gewinner, wer Verlierer?

Drei Gruppen lassen sich unterscheiden:

1. Multinationale Unternehmen mit Standorten in den Schwellenländern, die ihre Wettbewerber deutlich hinter sich lassen.

Diese Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie das Wachstum in den Schwellenländern mitmachen oder zu Hause um ihren Anteil an einem stagnierenden Markt kämpfen.

Allerdings ist der Weg zum Erfolg in den Schwellenländern steinig. Verfehlt man die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der lokalen Kunden, können Kleinigkeiten zu Misserfolgen führen: Beispiel: Die Automobil-Luxusmodelle aus dem Westen haben ihren Erfolg in den meisten anderen Ländern nicht erreicht. Warum? In China sind ihre Verkaufsräume zu klein. Chinesen bevorzugen große Räumlichkeiten, in kleinen Räumen fühlen sie sich nicht willkommen.

2. Großunternehmen aus den Schwellenländern expandieren weltweit.

Beispiel: Mit genügend Kapital und vorteilhaften Wechselkursen bemühen sich brasilianische Unternehmen um die Märkte in Nordamerika und Europa. Die Akquisition des amerikanischen Nahrungsmittelherstellers Keystone Foods durch Marfrig Alimentos für 1,26 Milliarden Dollar hat die Größe des brasilianischen Fleischverarbeitungsunternehmens verdreifacht und zu einem Hauptlieferanten von McDonald's gemacht. An erster Stelle steht jedoch auch hier China mit 298 externen Investitionen in 2009 bei einem Umfang von 43 Milliarden Dollar.

China hat sich in dem nächsten Fünfjahresplan vorgenommen, die globale Expansion in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Expansion erfasst jedoch auch die Märkte anderer Schwellenländer, bei denen die Erfahrung des Erwerbers in diesen Gebieten sich unmittelbar auszahlen. Beispiel: 2006 hat der brasilianische Bus-Hersteller Marcopolo ein Joint Venture mit Tata Motors in Indien vereinbart. Zielvorstellung ist die Produktion von 30.000 Bussen im Jahr.

Ein Telekommunikationsunternehmen in Indien hat Operationen in 15 afrikanischen Ländern aufgekauft. Die hier gegebenen neuen Chancen verlangen jedoch auch Erfahrungen im Management internationaler Firmen. Die Unternehmen suchen demzufolge erfahrene Managementtalente in aller Welt oder nutzen den Austausch zur Ausbildung ihrer Managementteams.

3. Innerhalb der Schwellenländer entwickeln die einheimischen Unternehmen neue Formen von Wettbewerbsvorteilen.

Beispiele:

Die chinesische Regierung wünscht, dass 60.000 Automobile mit alternativer Energie in zehn Städten bis 2012 vorhanden sind.

Für die neuen Strategien ist von Vorteil, viele Unternehmensgründungen haben in den Schwellenländern stattgefunden, die die Nachteile alter, nicht angepasster Großunternehmen durch unkonventionelle Vorgehensweisen überwinden. Dabei spielt eine Vielzahl von Spezialisten in zahlreichen Branchen eine wichtige Rolle. Beispiel: Qiaotou in China stellt 60 % von Knöpfen und 80 % Reißverschlüsse weltweit her. Der starke Wettbewerb vieler kleiner Unternehmen bringt einen Leistungsgrad mit, dem Großunternehmen nicht standhalten können.

Ein großer Antrieb für innovative Kleinunternehmen ist auch dadurch gegeben, dass in vielen Schwellenländern Verbraucher einen Lebensstil entsprechend der Mittelklasse anstreben, aber zunächst noch nicht über das entsprechende Einkommen verfügen. Sie suchen folglich nach Produkten mit niedrigsten Preisen bei hervorragender Qualität. Auch dies führt zwangsläufig zu Wettbewerbsnachteilen vornehmlich westlicher Großunternehmen in den Schwellenländern.

Nach wie vor haben sich lokale Partnerschaften mit Westunternehmen in den Schwellenländern als die bessere Organisationsform erwiesen, um den unterschiedlichen lokalen wirtschaftlichen und staatlichen Gegebenheiten entsprechen zu können.

Dies bedeutet andererseits aber auch Erfahrungen für westliche Großunternehmen, Investitionen in den Schwellenländern effektiv und effizient zu managen.

Quelle: Firstbrook, Caroline: Gearing up for the two-speed global recovery, Accenture Outlook, Dezember, 4 Seiten

