

UNTERNEHMENSSTRUKTUREN

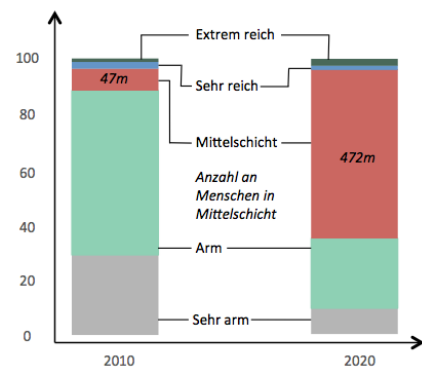
DER GANZ WILDE OSTEN

Eine boomende Mittelschicht in China lässt den dynamischsten Konsumentenmarkt der Welt entstehen

Vor mehr als 500 Jahren notierte Christoph Kolumbus in seiner Ausgabe von Marco Polos Reisebericht „Il Milione“, dass das Reich der Mitte Handel von unermesslichem Ausmaß ermöglichen werde. Doch Kolumbus sollte dieses gelobte Land nie erreichen. Seitdem hat China die Erwartungen ausländischer Geschäftsleute oft enttäuscht, nicht zuletzt, weil viele der gewöhnlichen Menschen in China zu arm waren, um mehr kaufen zu können.

Doch angesichts einer explosionsartig wachsenden Mittelschicht ändert sich das jetzt (siehe Abbildung). Noch 2010 machten die „durchschnittlichen“ Verbraucher - also solche, die sich ein Auto, einen Kühlschrank und ein Mobiltelefon (jedoch keinen Rolls Royce) leisten können - weniger als zehn Prozent der städtischen Haushalte aus. Die Unternehmensberatung McKinsey rechnet laut einer neuen Prognose damit, dass dieser Anteil bereits 2020 bei über 50 Prozent liegen wird, und die Boston Consulting Group schätzt, dass der private Verbrauch in den Städten von heute 3,2 Billionen USD auf 5,6 Billionen USD im Jahr 2020 steigen wird.

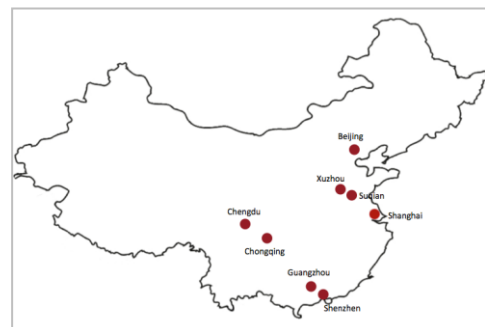
Wachsende Mittelschicht in China



Quelle: McKinsey & Company; The Economist, 2014

Apple erwartet, dass China bald ein größerer Absatzmarkt für Apple-Produkte sein wird als Amerika. Im 2. Quartal 2015 waren die Umsätze in China um 112 Prozent höher als im Vergleichszeitraum des Vorjahres. So befinden sich sechs der zehn weltweit umsatzstärksten Apple Stores in China. Auf dem Höhepunkt der jüngsten Turbulenzen auf den chinesischen Aktienmärkten versicherte Apple-Chef Tim Cook den Investoren, dass er weiterhin davon überzeugt sei, „dass China langfristig beispiellose Chancen für das Unternehmen bietet“. Daraufhin erholte sich die Apple-Aktie wieder.

Welche Regionen in China versprechen beherzten Händlern gewinnbringende Geschäfte? Der wohlhabenden Ostküste wird eine weitgehende Sättigung nachgesagt, was bedeuten würde, dass sich Unternehmen stärker in Richtung Landesinnere orientieren sollten. Die EIU (Economist Intelligence Unit), ein Schwesterunternehmen dieser Zeitschrift, hat kürzlich aufgrund von Prognosen über das langfristige Bevölkerungswachstum und das verfügbare Einkommen eine Liste der Städte in China erstellt, die



das beste wirtschaftliche Entwicklungspotenzial haben. Dabei wurde festgestellt, dass ein paar Städte im Landesinneren, wie zum Beispiel Chongqing und Chengdu, in der Tat attraktiv sind, doch die meisten erfolgversprechenden Städte weiterhin im Osten liegen. Gut entwickeln werden sich wahrscheinlich im Westen weitgehend unbekannte, doch florierende Städte, die nicht zu weit von der Küste entfernt sind, wie zum Beispiel Suqian und Xuzhou, aber auch in Städten wie Beijing, Shanghai, Guangzhou und Shenzhen, die seit jeher eine große Anziehungskraft haben, bieten sich weiterhin lukrative Nischen.

Die Mittelschicht in China wächst und entwickelt sich weiter. Für einige Verbraucher mögen westliche Luxusgüter ihren Reiz zwar verloren haben, doch Millionen anderer Chinesen werden in diesem Jahr zum ersten Mal ein Produkt von einem westlichen Markenhersteller kaufen. „Alle drei Jahre entsteht hier eine neue Generation“, erklärt Charles Hayes vom Beratungsunternehmen Ideo. Selbst innerhalb von Städten sind die Konsumentengruppen stark segmentiert. Donald Blair vom amerikanischen Sportartikelhersteller Nike sagt, dass sein Unternehmen das Verbraucherverhalten „nach Einkaufsvierteln und sogar Einkaufstraßen“ kartiert, um Angebote anzupassen und Geschäfte optimal zu positionieren.



Ein großer Gewinner ist Chinas E-Commerce, ein Markt, der inzwischen größer ist als in Amerika. Die Unternehmensberatung Forrester erwartet, dass der Warenumsatz in diesem Bereich bis 2019 den Wert von brutto 1 Billion USD übertreffen wird. Da es außerhalb der großen Städte nicht so viele große Geschäfte gibt, wird Online-Shopping in China immer wichtiger. Selbst dort, wo es ausreichend Geschäfte vor Ort gibt, prüfen die Verbraucher zuerst die Preise

der gewünschten Produkte in den Geschäften, um die Produkte dann online zu einem günstigeren Preis einzukaufen. Das passiert zwar auf der ganzen Welt, doch in China ist dieser Trend besonders ausgeprägt. Hierzu tragen das allgegenwärtige Smartphone, die Verlässlichkeit der Online-Bezahlsysteme und eine immer häufiger angebotene Lieferung am gleichen Tag bei.

Wie hätten Sie Ihr Hemd denn gerne?

E-Commerce ist eine ernsthafte Bedrohung für traditionelle Händler. Li & Fung, ein Logistikunternehmen aus Hongkong, hat das weltweite Outsourcing vor zwei Jahrzehnten revolutioniert. Das Unternehmen hat mehr als 3.000 Filialen, davon ein Drittel alleine in China. Victor Fung, Vorsitzender der Fung Group, ist der Überzeugung, dass die Ära der Massenproduktion von einer Ära der Maßanfertigung abgelöst wird. Die Märkte splintern sich zunehmend auf, und Smartphones ermöglichen dem Verbraucher einen „direkten Zugriff auf das, was er kauft, wo es hergestellt wird und wie er es kauft“. Zhao Xiande von der China International Business School (CEIBS) in Shanghai nennt das Beispiel Red Collar, ein Unternehmen, das früher ganz traditionell Kleidung hergestellt und exportiert hat. Jetzt lässt es seine Kunden auf der ganzen Welt ihre eigenen Hemden entwerfen und fertigt diese dann für die Kunden an. Ein anderes Unternehmen, Home Koo, bietet nach Kundenwünschen gebaute Möbel an.

Der elektronische Handel bringt einige bemerkenswerte neue Geschäftsmodelle hervor. Für Miles Young, Chairman der international tätigen Werbeagentur Ogilvy & Mather, ist China aufgrund der Konvergenz von Mobile Commerce und sozialen Medien das weltweite Epizentrum des „Social Commerce“. Studien der Boston Consulting Group zeigen, dass chinesische Verbraucher im Vergleich zu amerikanischen oder europäischen Verbrauchern viel eher über soziale Medien mit Marken in Berührung kommen.

Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, hat die Fung Group ein Einkaufszentrum in Shanghai mit Technik von IBM ausgestattet, die es erlaubt, das Verhalten der Einkäufer vor Ort wie auch online genau nachzuverfolgen. Auf einer „Explorium“ genannten interaktiven Ausstellungsfläche können Händler mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Verkaufsförderungsmaßnahmen, die den Kunden auf verschiedenen Kommunikationskanälen ansprechen, experimentieren. Den Wandel durch die digitale Revolution sieht Fung als eine Herausforderung für Händler auf der ganzen Welt an, doch China sei wohl der vielversprechendste Ort, um Lösungen dafür zu finden, wie diesem Wandel begegnet werden kann.



Die chinesischen Verbraucher sind auf dem besten Weg, zu den kritischsten und am besten informierten Verbrauchern auf der ganzen Welt zu werden. Außerdem sind sie ziemlich verschwenderisch, wenn es um angesagte Marken geht. In China ist das Angebot an internationalen Topmarken viel größer als in Amerika, Europa oder Japan, wodurch ein harter Wettbewerb entstanden ist, der Unternehmen dazu zwingt, immer wieder mit innovativen Angeboten auf den Markt zu gehen. So hat zum Beispiel Audi für wohlhabende Chinesen, die einen Chauffeur haben, Limousinen mit Überlänge entwickelt, die inzwischen weltweit verkauft werden. Oder die Coca Cola Company hat die Rezepturen ihrer Fruchtsäfte angepasst, da die chinesischen Verbraucher Fruchtsäfte mit Fruchtfleisch bevorzugen. Minute Maid Pulpy ist inzwischen eine milliardenschwere weltweite Marke. Selbst Apple-Chef Tim Cook sagt, dass sein Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte für den Weltmarkt chinesische Vorlieben berücksichtigt.

Miles Young glaubt, dass China weltweit führend darin ist, das „Internet der Dinge“ (das technische Geräte miteinander verbindet) mit dem Internet, das die Menschen nutzen, zusammenzubringen. Unternehmen wie die Elektronikketten Suning, Haier und Xiaomi bringen intelligente Geräte und Verbraucher über WeChat und andere soziale Medien zusammen. Das scheint in China schneller zu geschehen als im Westen.

Bekommen Sie den Service, den Sie sich wünschen?

Diese neue Art des Wirtschaftens ist vor allem mit dem Wechsel von der Lieferung von Waren hin zu Dienstleistungen gekennzeichnet. Während Dienstleistungen in den meisten wohlhabenden Ländern mindestens drei Viertel des Bruttoinlandsproduktes ausmachen, liegt ihr Anteil in China lediglich bei der Hälfte. Die wachsende Mittelschicht in China verlangt bessere

Dienstleistungen in allen Lebensbereichen, von der Gesundheitsversorgung über Finanzdienstleistungen bis hin zur Unterhaltung. Ausländische wie auch chinesische Investoren bemühen sich, diese Versorgungslücke zu schließen.

Vor zwanzig Jahren waren die Filme des amerikanischen Unterhaltungsgiganten Walt Disney in China noch verboten, doch inzwischen ist China der vielversprechendste Zukunftsmarkt für Disney. So hatte der neueste „Avengers“-Film des Unternehmens zwei Wochen nach dem Start bereits mehr als 200 Millionen USD eingespielt. Im Mai eröffnete Disney in Shanghai den weltweit größten Disney Store, und im nächsten Jahr wird der 5,5 Milliarden USD teure Themenpark „Shanghai Disney“ seine Tore öffnen. Als direkter Konkurrent positioniert sich die Immobiliengesellschaft Dalian Wanda, die derzeit für 8 Milliarden USD ein riesiges Filmstudio in Qingdao baut und mehr als 30 Milliarden USD für Themenparks in China investieren wird.

Kai-Fu Lee von Innovation Works ist überzeugt davon, dass Neugründungen im Dienstleistungsbereich künftig Milliardenumsätze in China generieren können. Als Beispiel nennt er Helijia, ein Unternehmen, dessen Wert auf 300 Millionen USD geschätzt wird, und das kosmetische Fußpflege bei den Kunden zu Hause anbietet. „Der Erfolg von Helijia beruht darauf, dass das Unternehmen seine Arbeitskräfte ohne großen Aufwand schulen kann, Chinesen sich gerne verwöhnen lassen und die Bevölkerungsdichte in den chinesischen Städten sehr hoch ist ... in Kansas wäre das nicht möglich.“ Innovation Works finanziert Unternehmen, die Dienstleistungen vom Haarschneiden bis zur Autoreparatur anbieten.

Jean Liu, Präsidentin von Didi Kuaidi, glaubt, dass durch die sogenannte „Sharing Economy“ knappe Ressourcen effektiver genutzt werden können. Didi Kuaidi ist ein von Investoren wie Tencent und Alibaba finanzierter Fahrdienstvermittler, der Fahrten in Limousinen, Taxis, Shuttlebussen und privaten Fahrzeugen anbietet. Man kann sich sogar von einem Fahrer, der auf dem Fahrrad vorfährt, im eigenen Auto nach Hause fahren lassen. Mit 6 Millionen Fahrten pro Tag schlägt Didi Kuaidi Uber um Längen.



Das Unternehmen Neusoft hat seine Zentrale in Shenyang, einer Stadt im trostlosen industriellen Nordosten Chinas und wurde 1991 von dem ehemaligen Wissenschaftler Liu Jiren mit nur 3.000 USD Startkapital gegründet. Jetzt ist Neusoft einer der größten IT-Dienstleister Chinas. Als ein von Neusoft entwickeltes Computerbetriebssystem plagiiert wurde, stand das Unternehmen kurz vor dem Ende. Hieraus lernte Liu, wie wichtig es ist, geistiges Eigentum zu schützen. Als Gastwissenschaftler in einem Forschungslabor der amerikanischen Regierung beobachtete er, dass die Wissenschaftler eng mit Forschern aus der Privatwirtschaft zusammenarbeiteten. Dies veranlasste ihn dazu, massiv in Forschung und Entwicklung zu investieren. Neusoft entwickelt unter anderem Systeme, die es ermöglichen, medizinische Aufzeichnungen auf mobilen Endgeräten auszugeben. Außerdem hat das Unternehmen ein Shared-Services-Modell für die gemeinsame Nutzung von medizinischen Geräten entwickelt, das eine Bezahlung pro Transaktion vorsieht.



A K T U E L L

Neusoft kam in den Anfangsjahren zugute, dass es damals im IT-Bereich in China noch keine Staatsunternehmen gab, die neuen Softwarefirmen das Leben schwer machten, so Liu: „Heute ist der chinesische Staat technologisch auf der Höhe der Zeit, doch das war zu Beginn des IT-Booms nicht der Fall. Wir hatten das Glück, dass die IT-Branche damals so neu war und voller kluger Köpfe, die ihrer Zeit voraus waren, dass die Regierung nicht verstand, wie sie funktioniert.“

