Asien ist reif – Was Beratungsunternehmen von expandierenden Markenherstellern lernen können

Nach der deutschen Industrie zieht es nun auch den Dienstleistungssektor und damit die Beratungsbranche nach Asien. Während der letzten Monate hat nahezu jedes größere Beratungsunternehmen angekündigt, eine Präsenz in Asien auf- bzw. auszubauen.

Ein gutes Beispiel bei diesem Schritt kann sich die Beratungsbranche an globalen Markenherstellern nehmen, die bereits seit Jahrzehnten im asiatischen Markt erfolgreich vertreten sind. Berater und Markenhersteller ähneln sich in einem wichtigen Punkt: Bei beiden ist wirtschaftlicher Erfolg in hohem Maße abhängig von Qualität und Reputation.

Was Beratungsunternehmen von der Expansion nach Asien erwarten können, und worauf es beim Aufbruch in den Osten ankommt, kann unter anderem von der Vorgehensweise und den Erfahrungen der Markenartikelhersteller abgeleitet werden.

Erfolg braucht Geduld

Die Marktentwicklung in einem relativ jungen Markt wie Asien folgt einer S-Kurve: Mit großen Umsätzen ist erst nach einer längeren Einführungsphase zu rechnen. Häufig wird gefragt, ob man diese Einführungsphase nicht überspringen oder drastisch verkürzen kann. Aber in Asien funktioniert das nicht. Vertrauensaufbau kos-

GEORG TACKE,
CEO der globalen Strategieberatung Simon-Kucher & Partners.

NINA SCHARWENKA,
Senior Consultant im Münchener Büro von Simon-Kucher und im Bereich Konsumgüter tätig.

tet Zeit. McDonald's beispielsweise hat 19 Jahre gebraucht, um in China 1000 Filialen zu eröffnen. 2011 will man laut China CEO Kenneth Chan „die Sache nun beschleunigen" und bis zu 200 zusätzliche Schnellrestaurants auch in ländlichen Gegenden eröffnen.

Auch die häufig beratungsunerfahrenen chinesischen Kunden müssen erst lernen, was man von Beratern erwarten kann und was nicht. Den schnellen Euro gibt es nicht. Wer morgen in großem Stil Beratungsprojekte in Asien verkaufen will, muss heute den Boden dafür bereiten.

Lokales Beratungsgeschäft als strategisches Ziel

Oft liest man Aussagen wie „Berater folgen ihren Kunden nach Asien". Dahinter steckt die Strategie, sein Geschäft auch in neuen asiatischen Märkten primär auf bestehenden Kundenbeziehungen mit westlichen Unternehmen aufzubauen. Mit dieser Strategie springt man jedoch eindeutig zu kurz. Auch westliche Unternehmen fordern von ihrem Berater eine profunde Marktkenntnis und die

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

kann man nur erlangen, wenn man im Markt tief verwurzelt ist. Das strategische Ziel sollte daher darin bestehen, den neuen lokalen asiatischen Markt genauso zu bearbeiten wie den Heimatmarkt. Obwohl „economies of scale“ dadurch vielleicht zunächst reduziert werden, ist es sehr wichtig, sich auf lokale Vorlieben oder Gegebenheiten einzustellen. Für Food-Hersteller etwa können religiöse Hintergründe oder schlichtweg der lokale Geschmack die Zubereitung von Speisen beeinflussen. So ist bekannt, dass Coca-Cola in einigen südeuropäischen Ländern ein süßeres Produkt verkauft oder Pringles je nach Land unterschiedliche Geschmacksrichtungen anbietet.

Für Beratungsunternehmen ist das oberste Ziel, lokale Kunden in asiatischen Unternehmen zu bedienen und nicht nur europäische oder deutsche Tochtergesellschaften vor Ort. Auch hierzu sind hervorragendes Markt-Know-how, lokales Management und einheimische Mitarbeiter gefragt.

Standortwahl: Entwicklungsniveau wichtiger als Größe

Beratung funktioniert am besten in hochentwickelten Regionen. Das Entwicklungsstadium ist deshalb als Standortkriterium wichtiger als die schiere Größe. Sonst würde wahrscheinlich nicht jede größere Beratungsgesellschaft ein Büro in Singapur haben – einem eher kleinen, dafür aber extrem hochentwickelten und weltoffenen Land. Premium- und Luxusmarken, wie zum Beispiel Montblanc, Mercedes, Tiffany oder Hermès, können ihre globale Präsenz gerade in diesen Märkten relativ schnell und einfach ausweiten, da die assoziierten Produktattribute und die zu erwartende Qualität einen hohen Stellenwert haben. Die Nachfrage nach Statussymbolen und Qualitätsprodukten steigt mit der Wirtschaftskraft des Landes und dem verfügbaren Einkommen der Bevölkerung. Aus diesem Grund ist die Populationsgröße alleine kein ausreichendes Kriterium. Auch Simon-Kucher hat sich aus diesem Grund bei seiner Expansion nach Asien für Singapur und Peking entschieden.

In Rome, do as the Romans do

Dass man sich in Asien den lokalen Gegebenheiten anpassen muss, ist eine Binsenweisheit. Dennoch ist es immer wieder überraschend, wie stark dieser Aspekt unterschätzt wird. Lokale Anpassung beginnt bei den Mitarbeitern. Mit Deutschen allein kommt man in China nicht weit. Dies weiß auch der rheinland-pfälzische Topfhersteller Fissler, der mit seiner Premium-Markenstrategie zurzeit den chinesischen Markt erobert. Fissler setzt ausschließlich einheimische Manager in Auslandsniederlassungen ein, denn nur sie besitzen ein Gespür für lokale Sortimentsgestaltung und die richtige Anpassung der Produkte. Dies bedeutet allerdings auch, dass die Chefs der Landesgesellschaften entsprechend große Freiräume benötigen, um nationale Verkaufsstrategien entsprechend umsetzen zu können. Fissler sieht in diesem Punkt sogar einen der wesentlichen Gründe für seinen Erfolg im chinesischen Markt.

Auch die meisten Beratungen haben dies erkannt und lange Zeit vor den geplanten Bürogründungen in China zahlreiche chinesische Mitarbeiter eingestellt, die in anderen Büros die wichtigsten Beratungsinhalte und -methoden lernen. Leiterin des Büros von Simon-Kucher ist eine chinesische Kollegin, die bereits seit acht Jahren bei der Firma arbeitet. Außerdem muss man sich auf eine ganz andere Dimension des Wettbewerbs einstellen. Bei Markteintrittsvorbereitungen stellte Simon-Kucher beispielsweise fest, dass „es Simon-Kucher in China bereits gab“. Ein Chinese hatte nicht nur den Namen sondern die gesamte Webpage inklusive Referenzliste kopiert und tätigte dort unter unserem weltweit geschützten Namen Beratungsgeschäfte.

Schonungsloses Kopieren gibt es somit nicht nur im Produkt-, und da insbesondere im Markengeschäft, sondern auch im Dienstleistungssektor.

Beratungsgeschäft ist „Late Follower“

Zusammenfassend ist zu sagen: Die Beratungsbranche ist ein Spätentwickler. Substanzielles Beratungsgeschäft gibt es überhaupt erst seit den 60er-Jahren des vorherigen Jahrhunderts. Da existierte die Industriegesellschaft schon seit vielen Jahrzehnten. Gleiches gilt auch für die Expansion nach Asien. Auch hier konnte die herstellende Industrie relativ früh Fuß fassen.

Mittlerweile haben einige asiatische Märkte – z.B. China – den notwendigen Reifegrad für nahezu alle Beratungsleistungen, inklusive Vertriebs- und Marketingberatung, erreicht. Deshalb auch gerade jetzt der starke Drang der Berater in diese Region. Was die Umsatzbedeutung anbelangt, sollten Beratungen für die nächsten Jahre jedoch nicht zu viele Illusionen haben. Dieser Markt wird weiterhin dominiert von Amerika, Europa und Japan, die nach Aussage verschiedener Analysten mehr als 80 Prozent des Umsatzes auf sich vereinen. Wenn man jedoch die lokalen Besonderheiten berücksichtigt, dann bieten sich gerade deutschen Beratungsunternehmen hervorragende Chancen, da die herausragenden Leistungen der deutschen Industrie abfärben und das Image Deutschlands auch dadurch ausgezeichnet ist.

von Georg Tacke und Nina Scharwenka

Bei Markteintrittsvorbereitungen stellte Simon-Kucher fest, dass „es Simon-Kucher in China bereits gab“. Ein Chinese hatte nicht nur den Namen, sondern die gesamte Webpage inklusive Referenzliste kopiert und tätigte dort unter unserem weltweit geschützten Namen Beratungsgeschäfte.