



Paul Fischer

Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung
europäischer Unternehmen



Paul Fischer

Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung
europäischer Unternehmen

Aufbruch in die neue Triade

China – Indien – Russland

Paul Fischer

Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung
europäischer Unternehmen



Paul Fischer
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-45293-6
DOI 10.1007/978-3-662-45294-3

ISBN 978-3-662-45294-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Die globale Herausforderung der neuen Triade: Handlungsoptionen für ein Wiedererstarken der europäischen Industrie	XV
A Was steht eigentlich auf dem Spiel?	XV
B Komplexe Marktkonstellationen erfordern kluge strategische Ansätze ...	XIX
C Plädoyer für ein stärkeres Engagement der politischen Eliten Europas ...	XXIV
Was Sie in diesem Buch erwartet	XXXV
Über den Autor	XXXVII

Teil I Die Megamärkte China, Indien und Russland im Überblick – Paradigmenwechsel auf dem eurasischen Kontinent

1 Investieren in den Megamärkten – Chancen und Konsequenzen für unternehmerische Entscheidungen	3
1.1 Emerging Markets – Entwicklungen und Merkmale	3
1.2 Die Megaplayer von morgen bilden ein neues geostrategisches Dreieck ...	7
1.3 Auswahl des richtigen Marktes	11
1.3.1 Marktgröße	11
1.3.2 Geografie, Sprache und Kultur	12
1.3.3 Länder-Ratings	17
2 Eurasien: Geschichte und Vielfalt eines Kontinentes im Umbruch	19
2.1 Ursprung der Weltreligionen und Sprachfamilien	21
2.2 Das Netz der Seidenstraße: Wiederbelebung alter Handelswege	25
2.2.1 Wie Indien und China zu alter Größe zurückfinden	26
2.2.2 Die besondere Rolle Russlands im Zentrum Eurasiens	28

2.2.3	Weshalb politische Krisen den Entwicklungspfad nicht aufhalten werden	30
2.3	Regionale politische und wirtschaftliche Zusammenschlüsse	32
3	Die eurasischen Megamärkte als Wohlstandsgeneratoren der Zukunft	37
3.1	People Power: Demografie, Bildungsniveau und geistiges Eigentum	37
3.2	Wirtschaftliche Leistungskraft: Entkoppelung, Nationaleinkommen, globale Integration	41
3.3	Mehr Wohlstand für alle: Sozialer Aufstieg, Reichtum und Regionalmärkte	49
 Teil II Megamarkt-Unternehmen beanspruchen die globale Marktführerschaft		
4	Basisindustrien: strategische Stützpfiler für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit	59
4.1	Energiewirtschaft	59
4.1.1	Globales Energie-Szenario	59
4.1.2	China und Indien sind die größten Energieverbraucher	61
4.1.3	Russland bleibt weltgrößter Exporteur von Öl und Gas	62
4.1.4	Top-Energieunternehmen aus den Megamärkten	62
4.2	Stahlindustrie	64
4.2.1	Globales Stahl-Szenario	64
4.2.2	China und Indien verbuchen bei Stahl die höchsten Wachstumsraten	65
4.2.3	Russische Stahlunternehmen setzen auf Konsolidierung und Export	65
4.2.4	Top-Stahlunternehmen aus den Megamärkten	66
4.3	Verkehrsinfrastruktur	67
4.3.1	Globales Verkehrsinfrastruktur-Szenario	67
4.3.2	China legt massives Konjunkturpaket für den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur auf	68
4.3.3	Indien plant mehr Investitionen für die Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur	69
4.3.4	Russland positioniert sich als Verkehrsbrücke Eurasiens	70
4.3.5	Top-Infrastrukturunternehmen aus den Megamärkten	71
4.4	Automobilindustrie	71
4.4.1	Globales Automobil-Szenario	71
4.4.2	China führt weltweit in der Produktion und im Verkauf von Automobilen	74
4.4.3	Indien entwickelt sich zur Drehscheibe für Kleinfahrzeuge	75
4.4.4	Russland bleibt ein wichtiger Markt für Premium-Fahrzeuge	76
4.4.5	Top-Automobilunternehmen aus den Megamärkten	77
4.5	Maschinenbau	77

4.5.1	Globales Maschinenbau-Szenario	77
4.5.2	China steigt zum größten Hersteller von Standardmaschinen auf ...	79
4.5.3	Indien ist bevorzugter Standort für internationales Outsourcing im Maschinenbau	79
4.5.4	Russland richtet seine Maschinenbau-Industrie neu aus	80
4.5.5	Top-Maschinenbau-Unternehmen aus den Megamärkten	81
4.6	Chemische Industrie	82
4.6.1	Globales Chemie-Szenario	82
4.6.2	China möchte unabhängiger von Chemie-Importen werden	83
4.6.3	Indien entwickelt sich zum Anbieter von wissensbasierten Chemikalien	84
4.6.4	Russland hat eine günstige Ausgangslage bei chemischen Vorprodukten	85
4.6.5	Top-Chemie-Unternehmen aus den Megamärkten	86
5	Hightech- und Service-Industrien: Konkurrenzkampf in impulsgebenden Branchen	87
5.1	Pharmaindustrie	88
5.1.1	Globales Pharma-Szenario	88
5.1.2	China zielt auf ein umfassendes Gesundheitswesen ab	89
5.1.3	Indien zeichnet sich durch kostengünstige, lebensrettende Generika aus	89
5.1.4	Russland baut seine eigene Pharma-Industrie auf	90
5.1.5	Top-Pharma-Unternehmen aus den Megamärkten	91
5.2	Telekommunikation	92
5.2.1	Globales Telekommunikation-Szenario	92
5.2.2	China setzt auf eine landesweite Abdeckung bei 4G	93
5.2.3	Indien steuert die technische Systemkonvergenz an	94
5.2.4	Russland mausert sich zum größten Telekom-Markt Europas ...	95
5.2.5	Top-Telekom-Unternehmen aus den Megamärkten	96
5.3	Luft- und Raumfahrt	97
5.3.1	Globales Luft- und Raumfahrt-Szenario	97
5.3.2	China beginnt eigene Flugzeuge zu bauen	98
5.3.3	Indien dereguliert die Luftfahrtbranche	99
5.3.4	Russland modernisiert seine Luft- und Raumfahrtindustrie	101
5.3.5	Top-Fluggesellschaften aus den Megamärkten	102
5.4	IT-Dienstleistungen	103
5.4.1	Globales IT-Szenario	103
5.4.2	Chinas Software-Industrie ist vorwiegend national geprägt	105
5.4.3	Indien rüstet bei IT-Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung auf	106
5.4.4	Russland setzt auf IT, um die industrielle Diversifizierung voranzutreiben	107

5.4.5	Top-IT-Unternehmen aus den Megamärkten	108
5.5	Einzelhandel	108
5.5.1	Globales Einzelhandelsszenario	108
5.5.2	China zielt auf eine konsumgetriebene Wirtschaft	110
5.5.3	Indien hat die größte Anzahl von Einzelhandelsläden in der Welt	111
5.5.4	Russland bewegt sich in Richtung moderne Handelsformate	112
5.5.5	Top-Einzelhandelsunternehmen aus den Megamärkten	113
5.6	Logistik und Transport	114
5.6.1	Globales Logistik-Szenario	114
5.6.2	Chinas Logistiker profitieren von einer modernen Infrastruktur	115
5.6.3	Indische Logistik-Betreiber wachsen schneller als die Gesamtwirtschaft	116
5.6.4	Russische Logistik-Anbieter nutzen die geografische Lage	117
5.6.5	Top-Logistik-Unternehmen aus den Megamärkten	119

Teil III Die fünf Erfolgsschlüssel für eine Expansion in den Megamärkten China-Indien-Russland

6	Erfolgsschlüssel Nr. 1: Internes Audit – eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete	125
6.1	Logik der Strategiefindung: Rückbesinnung auf alte Tugenden	126
6.1.1	Beruhnen Entscheidungen auf objektiven Annahmen oder auf „Mythen“?	127
6.1.2	Stehen strategische Absichten oder taktische Überlegungen im Vordergrund?	133
6.1.3	Ist das Nutzen von Opportunitäten in der Unternehmensplanung vorgesehen?	137
6.1.4	Ist das angestrebte Wachstum wirklich profitabel?	139
6.1.5	Verfolgt das Unternehmen konkrete Investitionsabsichten?	140
6.1.6	Welche Rolle spielt die Führungsriege im Megamarkt-Projekt?	142
6.2	Mobilisierung interner Ressourcen für einen optimalen Kräfteinsatz	143
6.2.1	Werden erfahrene Manager und ein unterstützender Stab eingesetzt?	145
6.2.2	Sind die Anlagen und physischen Wirtschaftsgüter für das Vorhaben geeignet?	146
6.2.3	Schützt das Unternehmen seine Spitzentechnologie, seine Marken und sein geistiges Eigentum?	147
6.2.4	Reichen die finanziellen Ressourcen für eine Expansion aus?	151
6.2.5	Wie setzt das Unternehmen externes Know-how ein?	152
6.2.6	Verfügt das Unternehmen über einzigartige Kompetenzen und ein passendes Geschäftsmodell?	156

7	Erfolgsschlüssel Nr. 2: Megamarket Intelligence – Strategische Informationsbeschaffung in einem dynamischen Umfeld	159
7.1	Externe Umweltanalyse – die Makro-Faktoren verstehen	161
7.1.1	Politisch-rechtliche Faktoren	161
7.1.2	Technisch-ökonomische Faktoren	164
7.1.3	Sozio-kulturelle Faktoren	166
7.2	Transparenz in komplexen Marktsegmenten schaffen	167
7.2.1	Analyse der Marktakteure und Eintrittsbarrieren	168
7.2.2	Segmentierung des Megamarktes	169
7.2.3	Marktpotenzialanalyse	172
7.3	Die Geschäftspartner prüfen – der „Realitäts-Check“	174
7.3.1	Der Kunden-Check	175
7.3.2	Der Wettbewerber-Check	176
7.3.3	Der Vertriebskanal-Check	178
8	Erfolgsschlüssel Nr. 3: Wahl der strategischen Stoßrichtung	181
8.1	Das Projektmanagement: Voraussetzung für einen systematischen Ansatz	182
8.2	Marktabdeckung und Vernetzungen zwischen den Megamärkten	187
8.2.1	Die Megamarkt-Pyramide: Welche Konsumenten sind die eigentlichen Gewinnbringer?	187
8.2.2	Die geostrategischen Synergiepotenziale nutzen	191
8.2.3	Voraussetzungen für eine übergeordnete Marktbearbeitung	193
8.3	Wege zu einem höheren Wachstumspfad	195
8.3.1	Konsolidierung und Integration	195
8.3.2	Diversifikation	199
8.3.3	Globalisierung und Lokalisierung	201
9	Erfolgsschlüssel Nr. 4: Investment Options – Fahrplan für einen stabilen Geschäftsausbau	207
9.1	Option 1: Warum der Alleingang gut überlegt sein muss	209
9.1.1	Kontaktbüro und Vertriebsniederlassung	209
9.1.2	Lizenzgeschäfte und Franchising	211
9.1.3	Greenfield- und Brownfield-Projekte	213
9.2	Option 2: Strategische Allianzen als Wachstumsmotor – Vor- und Nachteile	216
9.2.1	Arten von Allianzen und Motivation	216
9.2.2	Bedingungen für gelungene Joint Ventures	217
9.2.3	Steuerungsmechanismen und West-Allianzen für die Megamärkte	220

9.3	Option 3: Hürden bei M&A-Deals gekonnt nehmen	221
9.3.1	Chancen und Risiken bei Übernahmen	221
9.3.2	Wann sind Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen angesagt? ...	222
9.3.3	Erfolgreiche M&A-Transaktionen in drei Schritten	225
10	Erfolgsschlüssel Nr. 5: Realisierung der Spitzenposition	229
10.1	Führung und Steuerung auf allen Ebenen	230
10.1.1	Regel Nr. 1: Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensspitze	230
10.1.2	Regel Nr. 2: Leitende Führungskräfte sollten zum Megamarkt-Projekt passen	231
10.1.3	Regel Nr. 3: Mitarbeiter motivieren, halten und führen	233
10.2	Die Neuausrichtung der Organisation	234
10.3	Exzellenz in der Umsetzung	237
10.3.1	Hebel 1: Customer-Relationship-Management: Den Schwerpunkt auf Kundenanteile statt auf Marktanteile setzen ...	238
10.3.2	Hebel 2: Supplier-Relationship-Management: Die Megamärkte als umfassende Bezugsquellen erschließen	244
10.3.3	Hebel 3: Knowledge- und Innovations-Management: Wissenspotenziale in den Megamärkten erkennen und ausschöpfen	251
	Schlusswort	257
	Danksagung	261
	Weiterführende Literatur	263

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die wachsende Bedeutung der Emerging Markets für die Weltwirtschaft. Anteil am Welt-BIP, 2005–2050 (in %)	4
Abb. 1.2	Die neue Triade Eurasiens	9
Abb. 1.3	Dimensionen der Geschäftskultur	15
Abb. 2.1	Die sechs Regionalblöcke Eurasiens	20
Abb. 2.2	Eurasien – Ursprung der Weltreligionen	21
Abb. 2.3	Seidenstraße und wichtige Handelswege in Eurasien (200 v. Chr.–1600 n. Chr.)	32
Abb. 3.1	a Die Emerging Markets entkoppeln sich von den USA, 1992–2008 b Die asiatischen Schwellenländer entkoppeln sich von Japan (1995, 2012).	42
Abb. 3.2	Länder mit den größten Weltwährungsreserven, März 2014 (Mrd. US \$)	44
Abb. 3.3	Immer mehr Dollar-Milliardäre kommen aus den Megamärkten (Anzahl 2014)	52
Abb. 4.1	a, b Führende öl- und gasproduzierende Länder, 2012	61
Abb. 4.2	Motorisierungsgrad in den führenden Wirtschaftsnationen, 2012 (Autos/1000 Einwohner)	73
Abb. 5.1	Die 15 wichtigsten Outsourcing-Ziele, 2013	105
Abb. 1	5-Stufen-Konzept für eine Marktführerschaft in den Megamärkten	122
Abb. 6.1	Voraussetzungen für eine Megamarkt-Expansion	126
Abb. 6.2	Vom Export zu Direktinvestitionen in den Megamärkten	142
Abb. 6.3	Die sechs Ressourcen für die Megamärkte	144
Abb. 6.4	Die fünf immateriellen Werte für die Megamärkte	150
Abb. 7.1	Die drei Ebenen der Informationsgewinnung in den Megamärkten	160
Abb. 7.2	Die fünf Kategorien von Akteuren in den Megamärkten	168
Abb. 7.3	ABC Analyse für die Megamärkte	174
Abb. 7.4	Die fünf Phasen des Benchmarkings	178
Abb. 8.1	Simultane und sukzessive Realisierung von Megamarkt-Projekten (Beispiel eines Chemie-Unternehmens)	183
Abb. 8.2	Projektmanagement in den Megamärkten	185

Abb. 8.3	Die Megamarkt-Konsumenten-Pyramide	187
Abb. 8.4	Voraussetzungen für das Nutzen geostrategischer Vernetzungen zwischen den Megamärkten	193
Abb. 8.5	Auswahl der Basisstrategien für die Megamarkt-Expansion	195
Abb. 9.1	Investment-Varianten für die Expansion in die Megamärkte	208
Abb. 9.2	Auswahl geeigneter Fit-Kandidaten und Werttreiber für M&A/Allianzen	226
Abb. 10.1	Führungsprinzipien für die Megamärkte	234
Abb. 10.2	Unternehmerische Organisation für die Megamärkte	236
Abb. 10.3	Querschnittsfunktionen zur Leistungssteigerung in den Megamärkten . . .	237
Abb. 10.4	Integrierte Lieferkette (Beispiel eines Herstellers von elektrischen Motoren)	249
Abb. 10.5	Lieferanten-Portfolio in den Megamärkten	250
Abb. 10.6	Wissensmanagement in den Megamärkten	252

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Der Aufstieg der Large Emerging Markets, 2005–2050 (BIP in Billionen US-Dollar)	7
Tab. 1.2	Typologie von Emerging Markets, 2014	12
Tab. 1.3	Die nächste Welle großer Emerging Markets, 2025	13
Tab. 2.1	Christentum und Asiatische Religionen	23
Tab. 2.2	Die wichtigsten Sprachen in der Welt	24
Tab. 2.3	Die wichtigsten Internet-Sprachen, 2012	25
Tab. 2.4	Regionale Zusammenschlüsse in Europa und Asien	33
Tab. 3.1	Bedeutung der Jugendlichen in den Emerging Markets, 2013	38
Tab. 3.2	F&E-Ausgaben in den führenden Ländern, 2013	40
Tab. 3.3	Die führenden Volkswirtschaften der Welt 2012, 2018	44
Tab. 3.4	Waren-Außenhandel führender Nationen, 2012	47
Tab. 3.5	ADI-Zuflüsse und nationaler ADI-Bestand, 2010–2012	48
Tab. 3.6	ADI-Abflüsse und ADI-Außenbestand, 2010–2012	48
Tab. 3.7	Haushalts-Einkommensgruppen in China und Indien, 2005–2025	50
Tab. 3.8	Privater Konsum in führenden Ländern, 2013 (Anteil am BIP in %)	51
Tab. 3.9	Die neuen Boomtowns in den Megamärkten, 2013	54
Tab. 4.1	Energienachfrage in den wichtigsten Volkswirtschaften nach Energieträgern, 2012 (in Mio. t Öläquivalent)	60
Tab. 4.2	Top-Energieunternehmen aus den Megamärkten	62
Tab. 4.3	Welt-Stahlproduktion und -verbrauch nach Ländern, 2012	64
Tab. 4.4	Top-Stahlunternehmen aus den Megamärkten	66
Tab. 4.5	Verkehrsinfrastruktur in führenden Volkswirtschaften, 2013	67
Tab. 4.6	Top-Infrastrukturunternehmen aus den Megamärkten	71
Tab. 4.7	Fahrzeugproduktion in den wichtigsten Ländern, 2008, 2013	72
Tab. 4.8	Top-Automobilunternehmen aus den Megamärkten	77
Tab. 4.9	Die führenden Herstellerländer von Maschinen, 2010, 2011, 2012	78
Tab. 4.10	Top-Maschinenbau-Unternehmen aus den Megamärkten	81
Tab. 4.11	Die wichtigsten Welt-Chemiemärkte, 2010–2012	83
Tab. 4.12	Top-Chemie-Unternehmen aus den Megamärkten	86
Tab. 5.1	Die bedeutendsten Welt-Pharma-Märkte, 2012, 2020	88

Tab. 5.2	Top-Pharma-Unternehmen aus den Megamärkten	91
Tab. 5.3	Die 14 führenden Mobil- und Internet-Märkte, 2013	92
Tab. 5.4	Top-Telekom-Unternehmen aus den Megamärkten	96
Tab. 5.5	Führende Länder beim Flugpassagier-Aufkommen, 2009, 2012	98
Tab. 5.6	Top-Fluggesellschaften aus den Megamärkten	102
Tab. 5.7	Weltweite IT-Ausgaben nach Branchen, 2012, 2013	103
Tab. 5.8	Top-IT-Unternehmen aus den Megamärkten	108
Tab. 5.9	Die 10 führenden Länder bei E-Commerce-Verkäufen (Milliarden US-\$)	109
Tab. 5.10	Top-Einzelhandelsunternehmen aus den Megamärkten	113
Tab. 5.11	Der Transport- und Logistik-Markt nach Weltregionen, 2012–2020 ...	114
Tab. 5.12	Top-Logistik-Unternehmen aus den Megamärkten	119
Tab. 6.1	Weitverbreitete „Mythen“ über die Megamärkte	127
Tab. 6.2	Wesentliche Berater-Fähigkeiten für Investitionsprojekte in den Megamärkten	155
Tab. 7.1	Eintrittsbarrieren in den Megamärkten	170
Tab. 8.1	Aufgabenstellungen der funktionalen Bereiche bei Megamarkt-Projekten (Beispiel eines Greenfield-Projekts in Indien) ...	184
Tab. 8.2	Strategien für die untere und mittlere Einkommensschicht der Pyramide	190
Tab. 9.1	Voraussetzungen für erfolgreiche Allianzen in den Megamärkten	219
Tab. 9.2	Dos und Don'ts bei der Implementierung strategischer Allianzen in den Megamärkten	220
Tab. 9.3	Chancen und Risiken von M&As in den Megamärkten	222
Tab. 9.4	Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen – Pro und Contra	223
Tab. 10.1	Der CEO als „Unternehmer“ und als „Manager“	231