

ASIENEXPANSION – ABER WIE?

WIE MAN ERFOLGREICH IN ASIEN GESCHÄFTET

Das 19. war das europäische, das 20. das amerikanische Jahrhundert – und das 21. wird das asiatische Jahrhundert sein. Asien heisst heute: viereinhalb Milliarden Menschen, zwei Drittel der Megacitys unseres Planeten, zwei Drittel des weltweiten Wirtschaftswachstums, Tendenz weiter steigend.

Herr Eberle, als Managing Partner der Unternehmensberatung Asia Dynamics AG begleiten Sie zahlreiche Schweizer Unternehmen bei der Expansion nach Asien. Wo starten Schweizer KMU typischerweise mit der Expansion?

Viele unserer Kunden wagen erste Schritte in Asien entweder via Singapur oder Hongkong. Mit seiner Lage und dem zweitgrössten Containerhafen der Welt hat sich Singapur erfolgreich als Drehscheibe für den Handel zwischen Europa und Asien etabliert.

Hongkong gilt seit jeher als fernöstliches Finanz- und Handelszentrum. Unternehmen profitieren von der guten Infrastruktur, den steuerlichen Vorteilen sowie der Nähe zu China. Diese Rahmenbedingungen machen sowohl Singapur wie Hongkong sehr attraktiv für eine erste Präsenz in Asien.

Warum sollten Schweizer KMU überhaupt das Risiko eingehen, sich in Asien zu engagieren?

Gerne möchte ich Heinrich von Pierer zitieren, welcher als ehemaliger CEO von Siemens Asien wie kein Zweiter kennt: «Das Ri-



Dr. Adrian Eberle
Managing Partner
Asia Dynamics AG

siko, nach Asien zu gehen, ist jedenfalls geringer, als es zu lassen.» Was früher für Konzerne galt, gilt heute noch viel mehr für Schweizer KMU: Wer in Asiens Wachstumsmärkten keine Präsenz zeigt, der wird dem Verdrängungswettbewerb zu Hause ausgesetzt sein.

Ebenfalls sind wir überzeugt, dass Asien auch in den nächsten Jahren der Wachstumsmotor der Weltwirtschaft bleiben wird. Durch den tieferen Entwicklungsstand vieler Länder gibt es Aufholbedarf. Zudem verstärkt der steigende Konsum der aufstrebenden Mittelschicht das Wachstum. Deutliches Potenzial haben Güter aus den Bereichen Hightech, Medizintechnik, Biotechnologie und nicht zuletzt Konsumgüter im Allgemeinen.

Sie haben in den letzten Jahren erfolgreich eine ganze Reihe von europäischen Unternehmen – vom Start-up bis zum börsenkotierten Unternehmen – in Asien zum Erfolg gebracht. Gibt es einen generellen Ratschlag?

Eine Asienstrategie übers Knie zu brechen, endet meistens in Verlusten und einer dauerhaften «Baustelle» für das Management. Schweizer Unternehmen verlassen sich zu oft auf ihr Bauchgefühl, wenn es um die Marktexpansion in Asien geht.

Es ist für uns daher immer wieder erstaunlich, wie wenig vorbereitet – und wie wenig strategisch – Schweizer Unternehmen ihre

Asienexpansion in Angriff nehmen. Auch wenn sie mit Asien grundsätzlich vertraut sind, wird häufig versucht, globale Vertriebs- und Marketingstrategien für Asien zurechtzubiegen, was selten von Erfolg gekrönt ist.

Viele Kunden kommen leider erst zu uns, wenn ihre bisherige Asienstrategie gescheitert ist. Versprochen wurde intern zweifelloses Umsatzwachstum – in der Realität ist deren Wachstum in Asien kleiner als in etablierten Märkten wie Amerika.

Dann fragen alle verdutzt: Was haben wir falsch gemacht? Die Antwort fällt relativ einfach aus – den Markt nicht verstanden, keine griffige Wachstumsstrategie definiert und bei der Umsetzung geschummelt.

Ein Paradies also für Unternehmensberatungsfirmen?

Etablierte Unternehmensberatungsfirmen verstehen viel von Strategien in Asien, aber wenig von der Umsetzung. Asia Dynamics bietet ein einzigartiges Team von zupackenden Machern aus verschiedenen Disziplinen, die unternehmerisch denken und für Schweizer Firmen das Asiengeschäft vor Ort aufbauen. Aus diesem Grund sind wir auch keine klassischen Berater, sondern «Business Builders» vor Ort.

Beispiele für die operative Unterstützung sind die Suche nach einem geeigneten Distributionspartner in Myanmar, das Eröffnen eines Flagship-Stores in Tokyo oder aber auch das Aufbauen einer CRM-Datenbank mit 2500 verifizierten Kontakten.

Häufig hört man, dass die grössten Defizite bei der Auswahl der Distributoren bestehen.

Absolut. Distributionsunternehmen sind oft bloss erweiterte Logistikunternehmen, welche wenig Ahnung von Vertrieb und Marketing haben. Spontan kommt mir ein Schweizer Hersteller von Markenartikeln in den Sinn, bei welchem nur 1% des Onlinehandels in China über den Distributor laufen – 99% des Umsatzes laufen am offiziellen Distributor vorbei!

Es gibt zweifellos professionelle Distributoren in China, die sich mit den richtigen Vertriebskanälen und im Umgang mit internationalen Unternehmen auskennen. Die Schwierigkeit besteht darin, sie zu finden. Wir ermutigen unsere Kunden, strukturiert nach Distributoren zu suchen: strenge Bewertungskriterien aufstellen, den Markt systematisch scannen und sich dann an ausgewählte Partner wenden.

Wie sehen Sie die kulturellen Unterschiede in Asien?

Obwohl das Internet den internationalen Handel erheblich erleichtert, hat Asien gerade für westliche Firmen keineswegs an Komplexität verloren. Ein häufiger Fehler ist zu glauben, dass es eine panasiatische Gesamtlösung für die Geschäftserweiterung gibt: «Was in Korea funktioniert, wird doch auch in China funktionieren», so der Trugschluss.

Was mit Kulturunterschieden anfängt, geht mit den Religionen weiter. Ein erfolgreiches Geschäft im buddhistisch geprägten Thailand sieht ganz anders aus als in Indonesien, dem grössten muslimischen Land der Welt. Und natürlich spielt auch die variierende Kaufkraft eine entscheidende Rolle.

Ein Gefühl für solche Unterschiede und lokale Feinheiten entwickelt man nicht von heute auf morgen. Dank einem breit diversifizierten Länder- und Sektor-Know-how kann Asia Dynamics die Erfahrungen weitergeben, welche Schweizer Unternehmen in Asien bereits gemacht haben – dies reduziert die Kosten und erhöht die Erfolgchancen.

Was begeistert Sie persönlich an Asien?

Asien ist eine faszinierende Region! Dieser Kontinent bietet eine unglaubliche Vielfalt an Kulturen, Sprachen und Landschaften, die es zu entdecken gibt. Asien schläft nie. Das Leben pulsiert. Als gutes Beispiel dient hier Singapur mit seinen ebenfalls vier offiziellen Landessprachen und einer enormen Vielfalt an Kulturen und Ethnien – und natürlich einem Paradies für «Foodies!» ■

Über Asia Dynamics

Asia Dynamics AG wurde in den letzten sieben Jahren zum bevorzugten Partner für europäische Unternehmen, welche in Asien schneller, profitabler und nachhaltiger wachsen wollen. Dabei entwickelt Asia Dynamics AG nicht nur Strategien, sondern setzt das neue Geschäftsvorhaben auch gleich vor Ort um.