



## CHECKLISTE CHINA-STRATEGIE

Die 10 wichtigsten Fragen, die Sie sich jetzt zu Ihrer China Strategie stellen sollten

**Management Experts St. Gallen**

**Dr. Claus Knoth**

Rosenbergstrasse 42b

9000 St. Gallen

Telefon +41 (0) 71 511 29 44

Mobil +49 (0) 151 4054 2527

claus.knoth@mesg.ch

www.mesg.ch

## MIT DEN RICHTIGEN INSTRUMENTEN ZUM LANGFRISTIGEN ERFOLG

### 1. **Müssen wir überhaupt in China sein?**

Auch wenn es Sie vielleicht überrascht – diese Frage sollte immer wieder ernsthaft gestellt werden. Sie haben vermutlich schon viel investiert und Sie sehen das gewaltige Potential des chinesischen Marktes. Aber lassen Sie sich nicht täuschen. Der chinesische Markt wird umkämpfter, die Rahmenbedingungen ändern sich und es wird zu weiterer Konsolidierung kommen. Da heißt es in vielen Märkten eher „ganz oder gar nicht“. Es ist sehr wahrscheinlich, dass auch Sie, wie so viele andere europäische Unternehmen, die Frage mit „Ja, wir müssen in China sein!“ beantworten. Sie sollten dann auch die folgenden neun Fragen die richtigen Antworten parat haben.

### 2. **Welche Rolle spielt China in unserer Gesamtstrategie?**

Wenn Sie die erste Frage mit Ja beantwortet haben und Sie wollen in China sein, dann ist die nächste Frage, in welche Rolle China in Ihrer Gesamtstrategie einnimmt. Ist es vor allem als Produktionsstandort für den chinesischen Markt oder haben Sie nur eine Vertriebsorganisation vor Ort? Oder nutzen Sie China vor allem für den Einkauf? In jedem Fall sollten Sie die verschiedenen Optionen gegeneinanderstellen und abwägen. So wie es heute ist, muss es in Zukunft nicht bleiben. Die Erfahrungen in der Pandemie haben deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, die Risiken in den Lieferketten im Blick zu behalten. Ihre China Strategie sollte Antworten auf die möglichen Risiken geben und festlegen, wie Sie sich in Zukunft positionieren wollen.

### 3. **Haben wir die richtigen Kunden?**

Sie haben bereits chinesische Kunden? Sie wachsen und Sie sehen die vielen Möglichkeiten, weiter zu wachsen? Aber haben Sie für dieses zukünftige Wachstum die richtige Ausgangsbasis geschaffen? Die meisten Unternehmen agieren zunächst opportunistisch und verfolgen jede Geschäftsmöglichkeit. Das Ergebnis

ist häufig ein sehr gemischter Kundestamm. Es wäre somit jetzt an der Zeit, eine saubere Segmentierung vorzunehmen und eine Marktbearbeitungsstrategie zu formulieren. Ziel muss es sein, Ihre knappen Ressourcen genau dort einzusetzen, wo Sie die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten haben

### 4. **Verstehen wir auch unsere zukünftigen Kunden?**

Und natürlich müssen Sie nicht nur einen guten Draht zu Ihren heutigen Kunden haben und die richtigen Angebote für diese haben, sondern Sie müssen rechtzeitig die neuen Trends erfassen und sich auf diese vorbereiten. Wie stellen Sie sicher, dass diese Trends rechtzeitig erkannt werden und dann auch angemessen in die strategischen Entscheidungen mit einfließen? Haben Sie ausreichend F&E Kapazitäten vor Ort bzw. für den chinesischen Markt verfügbar, so dass länderspezifische Anpassungen vorgenommen werden können? Denn in einem so dynamischen Markt wie dem Chinesischen werden Sie nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn Sie angemessen schnell auf geänderte Kundenwünsche reagieren können.

### 5. **Wie kommen wir zu unseren strategischen Entscheidungen?**

Einen genaueren Blick sollten Sie auch darauf werfen, wie Sie zu Ihren Entscheidungen in Bezug auf China kommen. Bringen Ihre China-Experten ihr Wissen wirklich ein? Wo wird welche Entscheidung getroffen? Haben Sie als Entscheider einen umfassenden Blick auf die tatsächliche Situation vor Ort? Wann waren Sie beispielsweise zum letzten Mal in China? Das Prinzip Hoffnung konnten sich westliche Firmen lange Zeit leisten, da die Konkurrenz noch nicht ausreichend groß und das Wachstum ausreichend hoch war. Dies wird in Zukunft nicht mehr reichen.

## MIT DEN RICHTIGEN INSTRUMENTEN ZUM LANGFRISTIGEN ERFOLG

### 6. **Wie unabhängig muss die chinesische Organisation werden?**

Die Organisation in China muss in Zukunft anders funktionieren, als wir dies von der Vergangenheit her kennen. Auch muss sie anders gesteuert werden. Es müssen noch mehr Entscheidungen vor Ort getroffen werden, damit die Geschwindigkeit dem entspricht, was chinesische Kunden erwarten. Gleichzeitig darf die chinesische Organisation natürlich auch nicht zu unabhängig werden, damit wichtige Entscheidungen auch im Hinblick auf die Gesamtorganisation getroffen werden und nicht nur lokale Belange zum Tragen kommen. Auch eine gemeinsame Unternehmenskultur wird auf Dauer wichtig sein. Wie sieht daher für Sie in Zukunft die richtige Balance zwischen beiden Extremen aus?

### 7. **Haben wir das richtige Team vor Ort?**

Und dann brauchen Sie das richtige Team mit den richtigen Kompetenzen vor Ort. Es muss mehr und mehr in der Lage sein, eigenständig den Markt zu bearbeiten und alle dafür notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln. Und dies leider mehr und mehr ohne Expats, also entsandte Mitarbeitenden. Die letzten Jahre haben schon eine deutliche Abwanderungsbewegung gezeigt und China wird vermutlich in absehbarer Zeit für viele Mitarbeitenden nicht attraktiver.

### 8. **Sind wir ausreichend agil und flexibel?**

Hohe Veränderungsgeschwindigkeit im Markt bedeutet, dass auch die Organisation schnell reagieren können muss. Ist das bei Ihnen der Fall? Wo liegen bei Ihnen eventuell die Bremsen? Diesen können die zuvor schon angesprochenen Entscheidungskompetenzen sein, aber häufig führen auch Strukturen und Prozesse zu einer Verlangsamung der Organisation bzw. Anreizsysteme wirken sich negativ aus.

### 9. **Wie entwickeln wir die internationale Zusammenarbeit weiter?**

Es geht aber nicht nur um das Team vor Ort, sondern immer wichtiger wird die internationale Zusammenarbeit zwischen den Standorten. Haben Sie beispielsweise in der Unternehmenszentrale ein ausreichendes Verständnis für die Besonderheiten des chinesischen Marktes, seien dies kulturelle Besonderheiten oder auch Unterschiede in der Kommunikation. Und investieren Sie gezielt in die Entwicklung der Zusammenarbeit? Denn ohne eine geplante Organisationsentwicklung in diesem Bereich, überlassen Sie einen wichtigen Erfolgsfaktor zu sehr dem Zufall.

### 10. **Haben wir das richtige Risikomanagement?**

Und schließlich sollte klar sein, dass China nicht nur gewaltige Möglichkeiten bietet, sondern auch entsprechende Risiken bereithält. Haben Sie eine Liste der größten Risiken für Ihr Unternehmen, die mit China verbunden sind? Und haben Sie schon mögliche Antworten auf diese Risiken, sollten diese einmal eintreten? Es wird wichtig sein, diese zum richtigen Zeitpunkt parat zu haben. Denn China wird für die meisten Unternehmen immer wichtiger und der Erfolg in China hat einen immer größeren Einfluss auf den Gesamterfolg.

### **Wir haben Ihr Interesse geweckt?**

Dann kontaktieren Sie uns und vereinbaren Sie einen unverbindlichen Gesprächstermin oder fordern Sie weitere Informationen an.

#### UNSER EXPERTE – IHR ANSPRECHPARTNER



**Dr. Claus Knoth** begleitet seit seinem Studium in Beijing vor gut 30 Jahren europäische Unternehmen in Strategieprojekten mit besonderem Fokus auf China. Neben seiner Rolle als Strategieberater und Organisationsentwickler arbeitet er für seine Kunden als Managementtrainer und Coach.

#### **Dr. Claus Knoth**

Management Experts St. Gallen  
Rosenbergstrasse 42b  
9000 St. Gallen  
Telefon +41 (0) 71 511 29 44  
Mobil +49 (0) 151 4054 2527  
claus.knoth@mesg.ch  
www.mesg.ch