



## Globalisierung chinesischer Unternehmen

# > Chinesen erobern westliche Märkte

Chinesische Unternehmen investieren zunehmend in ausländische Märkte. **Henning Arndt**, Consultant, gibt einen Einblick in aktuelle Auslandsinvestitionen und erläutert, warum das chinesische Engagement in Europa und Amerika weiter steigen wird.

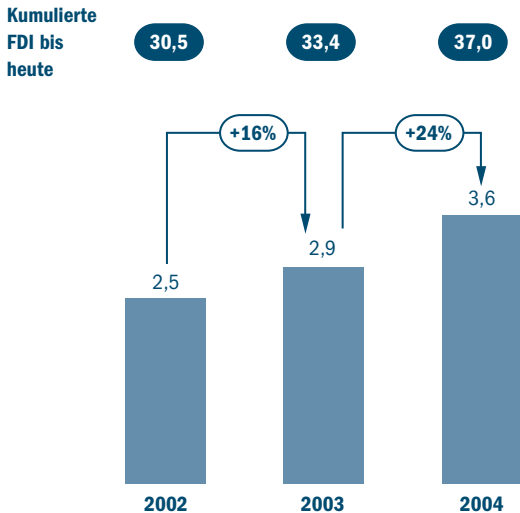
Aschersleben, Sachsen-Anhalt, 2004: Der Insolvenzverwalter der Schiess AG sucht Investoren. Und findet mehrere Interessenten. Drei Unternehmen, die über die Übernahme des renommierten Werkzeugmaschinenbauers verhandeln, stammen aus China. Schließlich kauft Ende des Jahres die Shenyang Machine Tool Group die Schiess AG. Einst ein ungewohntes Bild, entdecken chinesische Unternehmen längst die internationalen Märkte.

Noch erschließen chinesische Unternehmen die Weltmärkte hauptsächlich über den Export ihrer Waren. Mit zweistelligen Wachstumsraten gehört China bei zahlreichen Produktgruppen längst zur Weltspitze, so bei Computern, Telekommunikationsanlagen, TV- und Audiogeräten, Bekleidung, aber auch zunehmend bei höherwertigen Technologiesgütern. Unter den führenden Herstellern, die sich zu Multinationals gemausert haben, sind dabei sowohl "echte" Kinder der neuen chinesischen Privatwirtschaft als auch komplett oder teilprivatisierte Staatsbetriebe. Prominente Beispiele sind der Computerhersteller Lenovo, die TCL Gruppe (Fernsehgeräte), Haier (Hersteller Weißer Ware), das Stahlunternehmen Baosteel oder der Telekommunikations-Ausrüster Huawei. Für sie ist der Export oft nur die Vorstufe zu weitergehendem lokalen Engagement in den Zielländern, so wie es auch bei vielen europäischen und amerikanischen Multinationals war.

### Steigende Direktinvestitionen im Ausland

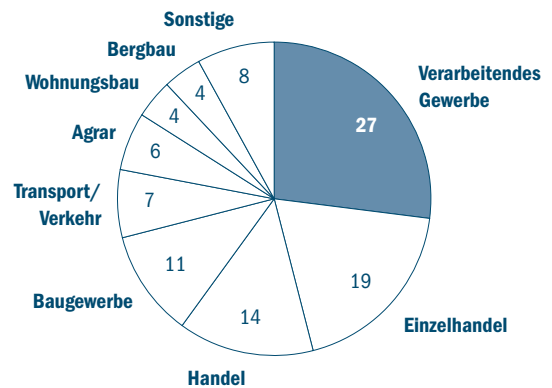
Chinesische Unternehmen investieren immer mehr im Ausland und werden in den europäischen und amerikanischen Heimatmärkten ernstzunehmende Wettbewerber werden. An der Zahl der chinesischen Auslandsdirektinvestitionen (FDI) lässt sich diese Entwicklung allerdings bisher nur begrenzt ablesen, weshalb sich noch wenige Europäer und Amerikaner damit auseinandersetzen. Von den weltweit kumulierten Auslandsdirektinvestitionen (FDI) machten die chinesischen FDI mit kumulierten 37 Mrd. USD bis heute zwar nur knapp ein Prozent aus, die jährlichen Neuinvestitionen wachsen jedoch stark. Nach Angabe des chinesischen Handelsministeriums (MOFCOM) flossen 2004 rund 3,6 Mrd. USD aus China ins Ausland, das sind 24 Prozent mehr als im Vorjahr. Doch bei der Bewertung dieser Zahlen ist Vorsicht geboten. Der größte Teil der Auslandsinvestitionen geht immer noch in die chinesische Sonderverwaltungszone Hongkong und in die britischen Überseekolonien, die Caiman- und die Jungferninseln. Oft dienen gerade diese Ziele als steuergünstige Verschiebeplätze zur Reinvestition ins Ursprungsland. Auf diese Weise lässt sich der Status einer Foreign Investment Enterprise und die damit verbundenen Vergünstigungen erlangen.

### Jährliche chinesische Auslandsdirektinvestitionen [Mrd. USD]



Quelle: UNCTAD; MOFCOM

### Chinas Auslandsdirektinvestitionen 2003 nach Branchen [%]



Quelle: MOFCOM; BFAI

Gut ein Drittel der chinesischen Auslandsdirektinvestitionen fließt in das verarbeitende Gewerbe, etwa ein weiteres Drittel in den Handel. Darin enthalten sind jeweils die Investitionen in den Abbau und Handel natürlicher Rohstoffe, wie Kohle, Öl oder Gas, die hier eine entscheidende Rolle spielen. Sie spiegeln den riesigen Ressourcenhunger wider, den Chinas große Petrochemie- und Mining-Unternehmen wie CNPC, Sinopec, China Minmetals Corp. oder Sinochem im Ausland zu stillen versuchen. Viele ihrer Investitionen gehen nach Australien, Afrika oder Südamerika, neuerlich auch in den Mittleren Osten. Ende 2004 unterzeichnete die chinesische Sinopec Gruppe im Iran einen Vertrag über 100 Mrd. USD zur Lieferung von Flüssiggas, der ihr auch die Beteiligung an Exploration, Bohrungen, Pipelines, Service und weiteren Projekten vor Ort zusichert.

Die chinesischen Auslandsinvestitionen verteilen sich auf 139 Länder, klare Schwerpunkte liegen aber in Asien und Nordamerika. Hongkong und die britischen Überseekolonien ausgenommen investieren Chinesen am meisten in die USA, gefolgt von Australien und Korea. Deutschland nimmt in der Statistik des chinesischen Handelsministeriums als zweites europäisches Land hinter Spanien den zwölften Platz ein. Chinesische Unternehmen favorisieren die USA, weil der Markt hier homogener ist als die vielfältigen europäischen Märkte. Zudem ist China durch die vielen Übersee-Chinesen, die in den USA leben oder studiert haben, enger an die USA gebunden als an Europa. Die gute Platzierung Deutschlands gegenüber anderen europäischen Ländern zeigt allerdings, dass Deutschland als Tor zum europäischen Markt gesehen wird.

#### Top-15-Zielländer chinesischer Auslandsdirektinvestitionen bis 2003<sup>1)</sup>

Rang	Zielland	Anteil an kumulierten FDI [%]
1	USA	12,2
2	Australien	10,1
3	Korea	5,7
4	Singapur	4,0
5	Thailand	3,7
6	Sambia	3,5
7	Peru	3,1
8	Spanien	2,5
9	Malaysia	2,4
10	Mexiko	2,4
11	Japan	2,2
12	Deutschland	2,0
13	Großbritannien	1,8
14	Dänemark	1,8
15	Russland	1,5

1) Exkl. Hongkong, Macao, Caiman Inseln, Brit. Jungferninseln

Quelle: MOFCOM; BFAI

### Engagement chinesischer Firmen in Deutschland

Der Trend steigender Auslandsinvestitionen insbesondere im verarbeitenden Gewerbe ist unverkennbar.

Der Rathenower Druckgasflaschenhersteller Welz wurde 2000 als erste deutsche Firma von einem chinesischen Privatunternehmen akquiriert. Die Hamburger Huapeng Trading GmbH, eine Tochter der Shanghai Huasheng Enterprises Group, hatte Welz aus der Insolvenz übernommen. Bis dato konnte bei einer Lieferzeit von vier Wochen nur das Niedrigpreissegment zufrieden gestellt werden. Nun können sie den anspruchsvolleren europäischen Markt deutlich schneller mit kundenindividuell angepassten Produkten bedienen und ein kundennahes Servicenetz anbieten.

Bei besagter Übernahme von Schiess ging es der Shenyang Machine Tool Group darum, die kostspielig zu transportierenden schweren Drehmaschinen in Europa zu fertigen und zusätzlich die kleineren Shenyang-Maschinen über das Netzwerk von Schiess zu vertreiben. Im Gegenzug profitiert Schiess von Shenyangs Know-how für eine bessere Bearbeitung des chinesischen Marktes.

Doch nicht immer verlaufen chinesische Übernahmen in Europa so positiv. Die chinesische D'Long Gruppe musste bei der Übernahme von Fairchild Dornier selbst Insolvenz anmelden – die Übernahme platzte. Auch der Fall Schneider Electronics war aus deutscher Sicht kein Erfolg. Die neue chinesische Muttergesellschaft TCL konnte die Arbeitsplätze in Deutschland nicht halten. Die verbliebene Fertigung ist nach Osteuropa abgewandert, nur 60 Mitarbeiter sind in Türkheim übriggeblieben.

### Beispiele chinesischer Akquisitionen in Deutschland

Investor/Käufer	Ziel/Übernahme-kandidat	Jahr der Übernahme	Branche/Produkte	Grund der Übernahme
Huapeng Trading	Welz Zylinderherstellung	2000	Druckgasflaschen	Kurze Lieferzeiten und schneller Service im High-End-Markt; Belieferung des Low-End-Markts aus China
Shenyang Machine Tool Group	Schiess	2004	Spanende Werkzeugmaschinen	Optimierung von Produktionsstandorten (keine Maschinen in China; schwere Maschinen mit hohen Transportkosten in Deutschland; Cross-Selling von Shenyang und Schiess Maschinen; Ausbau von Schiess als F&E-Zentrum und Produktionsstandort für Hochleistungsmaschinen
TCL	Schneider Electronics	2002	TV-Geräte	Erschließung neuer Absatzmärkte; Erwerb der Marken Schneider und Dual; Erwerb eines Vertriebsnetzes
SAIC	MG Rover	2005 (geplanter Kooperationsvertrag noch nicht abgeschlossen)	Automobil	Zugriff auf Markenrechte; Nutzung des internationalen Vertriebsnetzes; Produktionsverlagerung eines Modells von Großbritannien nach China
Shanggong Gruppe	Dürkopp Adler	2005 (Übernahme noch nicht abgeschlossen)	Nähmaschinen	Erwerb einer Traditionsmarke; Zugang zum europäischen Vertriebsnetz; Erweiterung der eigenen Produktpalette um elektronisch gesteuerte Spezialnähmaschinen mit Hilfe von Dürkopp-Adler-Technologie
D'Long Gruppe	Fairchild Dornier	Übernahme 2004 geplatzt	Flugzeugbau	Technologieerwerb
Techtronic Industries (TTI)	AEG Werkzeuge	2004	Elektrowerkzeuge	Übernahme einer am Markt bereits gut eingeführten Marke; Ausbau von Marktanteilen in Kooperation mit führenden Handelsgruppen; AEG und Milwaukee als Wachstumstreiber mit breiter Synergiewirkung für die Gruppe
ZQ Tools	Lutz	2004	Trennmaschinen	Erwerb der Marke; Know-how; Hochqualifiziertes Personal und 65-jährige Tradition; Günstiger Standort für die Expansion nach Osteuropa

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

### **Für Akquisitionen im Ausland spricht einiges**

Für chinesische Unternehmen gibt es viele gute Gründe, sich im Ausland zu engagieren. Dabei ziehen sie Akquisitionen und Joint Ventures einem "Grüne-Wiese-Ansatz" vor. Mit Akquisitionen können sie – im Gegensatz zum zeitaufwendigen stufenweisen Aufbau lokaler Marktbearbeitung – gleich auf mehreren Ebenen einen Quantensprung erreichen:

#### **Eine Marke erwerben**

Für chinesische Unternehmen, als Niedrigpreisanbieter und Kopisten weltbekannt, ist Markenbildung das Stiefkind. Mit einer starken Marke steigt aber das Kundenvertrauen und es wird möglich, bei preissensitiven Produkten einen Premiumpreis zu verlangen und so die Mindestmarge zu sichern. Um den deutlichen Rückstand gegenüber namhaften europäischen und amerikanischen Unternehmen aufzuholen, wären langjährige Anstrengungen notwendig, um eigene Marken aufzubauen. Im Gegensatz zu Produkten lassen sich Marken nicht kopieren. Durch den Erwerb eines etablierten ausländischen Unternehmens können Chinesen auf einen Schlag im gehobenen Marktsegment mitspielen. Im unteren und mittleren Preissegment sind sie ohnehin schon stark. Mit Unternehmenskäufen können sie in allen Segmenten den chinesischen wie die westlichen Märkte bearbeiten.

#### **Technologisches Know-how erschließen**

Auch im technologischen Bereich ist durch die Akquisition eines westlichen Unternehmens für die chinesischen Unternehmen ein Quantensprung möglich. Nach einer unserer Studien entscheiden sich 16 Prozent der chinesischen Unternehmen ins Ausland zu expandieren, um fortgeschrittene Technologien zu erwerben. Mit einer Akquisition gewinnen sie nicht nur die notwendigen Patente, um technologisch führende Produkte herzustellen, sondern auch Ingenieure und geeignete Mitarbeiter, die helfen, den technologischen Vorsprung zu erhalten und auszubauen.

#### **Kundenbeziehungen und Markterschließung übernehmen**

Für 60 Prozent der von uns befragten chinesischen Top-50-Unternehmen liegt der Hauptgrund für eine Expansion darin, die ausländischen Märkte zu erschließen. Mit einer Akquisition von etablierten Unternehmen erwerben sie in den Zielmärkten Marktanteile und Kundenbeziehungen gleich mit. Bei langjährigen Kundenbeziehungen, wie in der Automobilzulieferindustrie üblich, sichern sie damit auch den Grundumsatz. Vorhandene Handelshemmnisse werden mit dem Kauf eines Tochterunternehmens im Zielmarkt umgangen.

#### **Vertriebs- und Servicenetze nutzen**

So schwer es Europäern oder Amerikanern fällt, in China die richtigen Vertriebspartner und -wege aufzubauen, so schwer fällt es Chinesen, in Europa oder Nordamerika Fuß zu fassen. Die Akquisition eines Unternehmens mitsamt seines etablierten Vertriebsnetzes bietet einen effektiven Ausweg. Gleiches gilt für die Übernahme eines lokalen Servicenetzes – bislang einer der Schwachpunkte chinesischer Anbieter.

#### **Skaleneffekte erzielen**

Zwar verfügen chinesische Unternehmen ohnehin über einen riesigen Heimatmarkt, aber um zusätzliche Skaleneffekte in Produktion und Einkauf zu erzielen, ist es für sie vorteilhaft, ins Ausland zu expandieren. Dies umfasst die Option, lohnkostensitive Produkte des akquirierten Unternehmens nach China zu verlagern. Eine Übernahme bietet unter Umständen besseren Zugang zu bisher unbekanntem oder unzugänglichen Zulieferern.

#### **Natürliche Ressourcen erschließen**

Zwanzig Prozent der in der Studie befragten Top-50-Unternehmen expandieren vorrangig deshalb, um im Ausland natürliche Ressourcen zu erschließen. Das unterstreicht die wichtige Rolle, die

Chinas Energie- und Ressourcenriesen wie China National Petroleum Corp., China National Offshore Oil Corp. oder PetroChina Co. für die chinesische Wirtschaft spielen. Ausgestattet mit günstigen Krediten von staatlichen Banken oder frischem Kapital von der Börse und unter unverkennbarem Drängen der Regierung sind die chinesischen Öl- und Mining-Unternehmen auf weltweiter Einkaufstour, um den unbändigen Rohstoffbedarf Chinas zu decken. Auf Europa mit seinen relativ begrenzten natürlichen Ressourcen wirkt sich dieser Beweggrund kaum aus.

#### Auf Konkurrenzdruck im Heimatmarkt reagieren

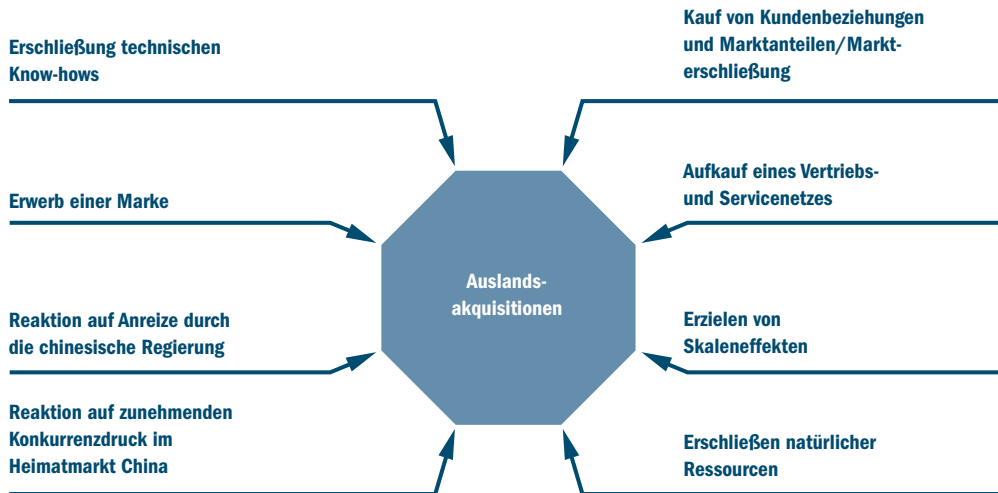
Chinesische Firmen reagieren mit zunehmenden Expansionen nicht zuletzt auf den Konkurrenzdruck, den sie auf ihrem Heimatmarkt durch westliche Unternehmen erfahren. Der Schritt ins Ausland ist gerade für chinesische Unternehmen aus vergleichs-

weise konsolidierten Branchen überlebenskritisch. Nur so können sie langfristig gegen die zahlreichen internationalen und lokalen Spieler bestehen, die ihnen den Heimatmarkt streitig machen.

#### Anreize der chinesischen Regierung abschöpfen

Bis vor kurzem versuchte die chinesische Regierung den Kapitalabfluss durch Auslandsinvestitionen einzudämmen und prüfte jede Investition penibel. In jüngster Zeit hat sich diese Politik deutlich gewandelt. Neben der berühmten "Einkaufsliste" der Regierung, die die weltweite Wettbewerbsfähigkeit Chinas in ausgesuchten Branchen stärken soll, hat auch der Aufwertungsdruck auf den chinesischen Yuan dazu geführt, dass die Regierung Auslandsinvestitionen – und damit abfließenden Devisen – besonders ihrer nationalen Champions begrüßend gegenübersteht. Dies äußert sich in günstigen staatlichen Krediten und weiteren Subventionen der Regierung.

#### Gründe für Auslandsakquisitionen durch chinesische Unternehmen



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

### Einige Schwächen durch Akquisitionen beheben

Starke Treiber also, die chinesische Unternehmen motivieren, ins Ausland zu expandieren. Gleichzeitig bieten sich derzeit gerade in Deutschland attraktive Übernahmemöglichkeiten. Chinesische Unternehmen durchforsten kleine und mittlere Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus, die durch wirtschaftliche Engpässe oder Nachfolgeprobleme gebeutelt sind, nach Schnäppchen.

Doch nicht jedes vermeintliche Schnäppchen garantiert den späteren Erfolg. Während die Chinesen einige ihrer typischen Schwachpunkte durch Akquisitionen gezielt beheben können, lassen sich andere auch durch Zukauf nicht beseitigen und führen letztlich zum Niedergang des akquirierten Unternehmens.

Chinesische Unternehmen sind für ihre exzellenten Fähigkeiten bekannt, durch die Nutzung billiger Arbeitskräfte bereits entwickelte Produkte extrem günstig zu fertigen. An der Innovationsfront haben sie bislang wenig nennenswerte Erfolge vorzuweisen. Erfolgreiche Akquisitionen können hier wichtige Impulse für gesteigerte Innovationsfähigkeit setzen.

Die Ausbildung und Kultivierung von international bewanderten, multilingualen Managern wird noch zu sehr vernachlässigt, wie unsere Befragung der chinesischen Top-50-Unternehmen ergeben hat. Auch bei der Wettbewerbskenntnis und in dem Aufbau von Marktkenntnis außerhalb Chinas zeigen chinesische Unternehmen oft Schwächen. Sie beherrschen auch noch nicht westliches Management-Know-how, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Controlling und Strategie. Die Fähigkeiten, die durch den Zukauf eines europäischen oder amerikanischen Unternehmens erworben werden, bieten dem gesamten Mutterunternehmen Chancen.

Erstaunlicherweise wird ein Aspekt beim lokalen Markteintritt gerne übersehen: Der größte Wettbewerbsvorteil chinesischer

Unternehmen, die niedrigen Produktionskosten, geht verloren, wenn sie in Europa oder den USA produzieren wollen oder müssen. Auch durch den neuen Eigentümer können die akquirierten Unternehmen ihre oft zu hohen Produktionskosten nicht senken – die Verlagerung nach Osteuropa oder China steht an. Für international tätige chinesische Unternehmen wird "Global Footprint" – die weltweite Optimierung ihres gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes – künftig genauso wichtig wie für westliche Unternehmen. Chinesische Unternehmen machen heute die gleichen Erfahrungen und Fehler, die europäische und amerikanische Unternehmen bei ihrem Markteintritt in China gemacht haben:

- > Sie bringen zu wenig Markt- und Wettbewerbskenntnisse für ihre Zielmärkte mit. Dies äußert sich zum Beispiel darin, dass veraltete, längst "verblühte" Marken akquiriert werden oder Marktunterschiede innerhalb des europäischen Marktes nicht berücksichtigt werden
- > Sie unterschätzen den Kulturunterschied zwischen den beteiligten Unternehmen
- > Sie unterschätzen behördliche Auflagen und Anforderungen. Umweltauflagen sind beispielsweise für viele chinesische Unternehmen bisher eher ein Fremdwort und werden in Europa oft nicht angemessen berücksichtigt.

Es wird deutlich, dass das Engagement chinesischer Industrieunternehmen im Ausland keine vorübergehende Erscheinung, sondern der Anfang einer bedeutenden Entwicklung ist. Die Zahl chinesischer Akquisitionen in Europa wird weiter zunehmen. Mit jeder Akquisition werden die Erfahrungswerte steigen, die Schwächen minimiert. Zukünftig wird es mehr und immer erfolgreichere chinesische Akquisitionen im Ausland geben.

# Drei-Elemente-Strategie

## Sich gegen chinesische Markteroberer in Europa behaupten

Europäische Unternehmen, die durch den Eintritt von chinesischen Konkurrenten in ihrem Heimatmarkt bedroht werden, sollten ihre Strategie aus drei Elementen zusammenstellen: Die chinesischen Konkurrenten in deren eigenem Heimatmarkt schwächen, die eigene Wertschöpfung global optimieren und den Heimvorteil nutzen, die lokalen Kundenbedürfnisse besser befriedigen zu können.

### 1. Selbst in die Offensive gehen

Schon der chinesische Kriegsgelahrte Sun Tsu rät in "Die Kunst des Krieges", dem Gegner zuvorzukommen, anstatt sich von ihm treiben zu lassen. Der weise General, so Sun Tsu weiter, sei derjenige, der seine Truppen aus dem Boden des Gegners ernährt. Für europäische Unternehmen, die ihre Heimatmärkte durch chinesische Konkurrenten bedroht sehen, bedeutet dies im Einzelnen:

#### > Den Konkurrenten in dessen Heimatmarkt schwächen

Je mehr Probleme chinesische Unternehmen durch europäische Konkurrenz im eigenen Markt haben, desto weniger Ressourcen können sie für Expansionsbestrebungen aufbringen. Nur ausreichende Gewinne aus den Heimatmärkten bilden das finanzielle Polster, um den risikoreichen Schritt ins Ausland zu wagen. Damit dürfen sich Europäer in China nicht auf ihre bisherigen Hochpreissegmente beschränken, sondern müssen ihre chinesischen Wettbewerber schwächen. Und zwar da,

wo es sie am härtesten trifft, im mittleren Technologie- und Preissegment. Hindert man chinesische Unternehmen nicht daran, sich im eigenen Land widerstandslos auszuweiten, werden sie versuchen, ihren Erfolg zunehmend im Ausland fortzusetzen.

#### > Akquisitionschancen in China nutzen, so lange sie sich noch bieten

Viele chinesische Unternehmen, die heute mit den Europäern im chinesischen Markt konkurrieren, stehen noch relativ am Anfang ihrer Entwicklung. Einige sind noch dabei, sich vom staatlichen zum privat geführten Betrieb zu transformieren oder haben dies gerade abgeschlossen. Andere sind bereits als private Unternehmungen entstanden und wachsen sehr schnell von einer kleinen Basis aus. Unter ihnen sind viele, die ihre vorhandenen Möglichkeiten und Ressourcen noch nicht voll ausgeschöpft haben und daher günstige Akquisitionskandidaten sind.

## Drei-Elemente-Strategie zur Behauptung im Heimatmarkt

Drei-Elemente-Strategie		
Selbst in die Offensive gehen	Den eigenen Global Footprint optimieren	Den Heimvorteil nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Den Konkurrenten in dessen Heimatmarkt schwächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die eigene weltweite Wertschöpfung optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Europäische Kundenbedürfnisse gezielt befriedigen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Akquisitionsmöglichkeiten in China nutzen, solange sie sich noch bieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Schlüsselmärkte mit lokal angepassten Produkten bedienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ein stabiles Netzwerk in Europa knüpfen</li> </ul>



## 2. Den eigenen Global Footprint optimieren

Wer sich nicht auf ein oft winziges Premiumsegment seines Marktes beschränken möchte, wird sich mittelfristig einem direkten Preisvergleich mit Wettbewerbern – zumindest im mittleren Marktsegment – nicht entziehen können. Hier hilft nur ein ganzheitlich und weltweit optimiertes Wertschöpfungsnetzwerk. Für europäische Unternehmen rückt durch die EU-Erweiterung besonders Osteuropa als verlängerte Werkbank für industrielle Fertigung und Montage in den Blickpunkt. Unternehmen, die ihren Global Footprint optimieren wollen, sollten sich jedoch nicht nur auf klassische Produktionsfragestellungen konzentrieren, sondern die gesamte Wertschöpfungskette einbeziehen. Für F&E, Engineering, Vertrieb, Service, Produktion und auch administrative Funktionen sollten sie die jeweils optimalen Standorte auswählen und in einem weltweiten Netzwerk verbinden.

## 3. Den Heimvorteil nutzen

Die bessere Vernetzung im eigenen Heimatmarkt sowie größere Fähigkeiten, lokale Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese auch zu befriedigen, sind zwei Haupthindernisse, die westlichen Unternehmen den Weg nach so China schwer machen. Die gleichen Hemmnisse gelten aber ebenso für chinesische Unternehmen, die versuchen, westliche Märkte zu erschließen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass westliche Unternehmen, die in beiden Punkten gezielt ihre lokale Verwurzelung einsetzen, sich zumindest mittelfristig Marktanteile im Heimatmarkt sichern können.

### > Europäische Kundenbedürfnisse befriedigen

Europäische Unternehmen müssen sicherstellen, die spezifischen Bedürfnisse ihrer europäischen Kunden auch zukünftig besser zu befriedigen, als dies chinesische Unternehmen können. Sie müssen innovative Produkte anbieten, über fundierte Marktkenntnis verfügen, besseren Service bieten und die eigenen Produkte zielgerichteter vermarkten. Gerade in diesen Bereichen haben die Chinesen erfahrungsgemäß die größten Schwierigkeiten. Die Flexibilität, Produkte kundenindividuell anpassen zu können, kann ein weiterer wichtiger Differenzierungsfaktor gegenüber der fernöstlichen Konkurrenz sein.

### > Ein stabiles Netzwerk in Europa knüpfen

Ebenso wie sich europäische Unternehmen in China oft einem undurchsichtigen und teilweise undurchdringlichen Netzwerk von chinesischen Konkurrenten gegenüber sehen, sollten sie das in ihrem Heimatmarkt zu ihrem Vorteil ummünzen. So können sie dazu bessere Vertriebs- und Lieferantennetze knüpfen und andere wichtige Kontakte, beispielsweise zu Verbänden, Behörden und in die Politik, intensiver pflegen.