



Die Sprache des Booms



Im Jahr 2010 wurde China weltweit zum Absatzmarkt Nummer eins: Über 18 Millionen Autos und Nutzfahrzeuge wurden dort neu zugelassen, davon alleine 11 Millionen Pkw. Das heißt, weltweit wird jeder fünfte Pkw in China zugelassen. Im Vergleich dazu lag innerhalb der EU der Anteil an Pkw-Neuzulassungen 2010 nach Angaben des europäischen Herstellerverbands ACEA bei knapp 24 Prozent.

Markt der Hoffnung

In den vergangenen sieben Jahren stieg die jährliche Wachstumsrate der chinesischen Neuzulassungen um 31 Prozent. In dem aufstrebenden Land mit einem Bestand von über 31 Millionen Pkw ist die Sprache des Booms deutlich zu vernehmen. Auf 1000 Einwohner sind das zwar lediglich 24 Fahrzeuge. Das ist im Vergleich zu den beachtlichen knapp 480 Fahrzeugen in Europa verhältnismäßig gering. Aber dennoch sind die Absatzchancen hier mehr als greifbar.

Vorreiter in Sachen Elektromobilität

Mit diesen beachtlichen Wachstumswahlen gehört der chinesische Automobilmarkt zu den wichtigsten Absatzmärkten der deutschen Automobilindustrie. Nirgendwo sonst werden deutsche Hersteller in Zukunft so viele ihrer Premiummodelle verkaufen. Und nirgendwo sonst werden deutsche Lieferanten in Zukunft eine so große Fülle an potenziellen Kunden für ihre hochwertigen Systeme, Teile und Komponenten finden. China ist schon jetzt Vorreiter in Sachen Elektromobilität und bietet, bedingt durch seine Größe, auch die Möglichkeit, neue Mobilitätskonzepte für urbane Umgebungen komplett neu zu entwickeln. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird deshalb in Zukunft jedes deutsche Automobil-Unternehmen in der einen oder anderen Form in China Präsenz zeigen müssen.

Neue Geschäftsmodelle entwickeln

Die beeindruckenden Marktzahlen der Vergangenheit können jedoch nicht einfach in die Zukunft fortgeschrieben werden. Schon heute stehen viele chinesische Städte nahezu täglich vor dem Verkehrskollaps. Eine Wachstumssteigerung wie bisher ist in den urbanen Regionen kaum denkbar. Deutsche Unternehmen werden deshalb in Zukunft auch neue Geschäftsmodelle zur Befriedigung der Mobilitätsbedürfnisse der chinesischen Bevölkerung entwickeln müssen, in der die Produktion und der Verkauf von Fahrzeugen nicht mehr allein im Vordergrund stehen.

Diese Herausforderung verändert auf der einen Seite die Anforderungen an existierende Funktionen und Arbeitsplätze im deutsch-chinesischen Kontext und schafft auf der anderen Seite auch ganz neue Jobs.

China als Produktionsstandort

Auch in Sachen Produktionsstandort wird das Land der aufgehenden Sonne immer wichtiger: Knapp 24 Prozent der im Jahr 2010 weltweit produzierten Kraftfahrzeuge kommen aus China. Die Europäische Union produzierte im selben Jahr rund 22 Prozent der Fahrzeuge und importierte zeitgleich fast zehn Prozent seiner Pkw von dort. In umgekehrter Richtung – also von der EU nach China wurden rund 16 Prozent der Pkw-Exporte getätigt.

An China kommt keiner vorbei

Klassische Funktionen wie Produktion oder Einkauf, selbst Forschung und Entwicklung, werden mehr und mehr von lokalen Managern wahrgenommen werden. Das setzt eine entsprechende Ausbildung und Integration chinesischer Manager in deutsche Unternehmen vor Ort voraus. Zudem werden in Zukunft immer mehr Führungs-

China ist zum größten Automarkt der Welt aufgestiegen. Wer heute international erfolgreich sein will, muss Richtung Osten blicken – und sich vorbereiten. Denn auch in Sachen Elektromobilität wird das Reich der Mitte Leitmarkt.

kräfte gebraucht, die über den klassischen Fahrzeugbau hinweg denken und neue Mobilitätskonzepte im chinesischen Kontext entwickeln. Das ist auch spannend für kommende Automotive-Experten aus Deutschland: Auf lange Sicht werden die Vorteile und Erkenntnisse einer breit angelegten deutschen Hochschulausbildung gebraucht. In Zukunft werden vermehrt deutsche Fachkräfte in China arbeiten, die ihren Fokus auf Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Bereich Mobilität gerichtet haben.

Arbeitsalltag im Land des Lächelns

Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, werden sich Fach- und Führungskräfte neben den fachlichen Herausforderungen insbesondere auf drei wesentliche Elemente des chinesischen Arbeitsalltags in der Automobilindustrie vorbereiten müssen.

Erstens müssen sie sich intensiv mit der chinesischen Kommunikationskultur auseinandersetzen. Es geht vor allem um das Verständnis der Kultur und den daraus folgenden unterschiedlichen Handlungsweisen. Entsprechende Sprachkenntnisse sind natürlich immer von Vorteil. Je besser die Sprache beherrscht wird, desto einfacher fällt die Integration. Denn es wird etwa im Bereich Geschäftsmodellentwicklung erforderlich sein, mit Regierungsvertretern zu arbeiten, die die englische Sprache nur sehr schlecht beherrschen.

Zweitens müssen sich die Fach- und Führungskräfte bewusst sein, dass die Arbeitsweise und Organisationsstruktur in chinesisch dominierten Unternehmen grundlegend anders ist als hierzulande. Einen kollegialen Ansatz zur Lösungsfindung zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen existiert nicht und Flurfunk, wie man ihn aus Deutschland kennt, ist ebenso selten vorzufinden.

Drittens werden zukünftige Automobilmanager sich auch darauf vorbereiten müssen, mit dem chinesischen Staatskapitalismus umzugehen und die entsprechenden Regeln und Strategien zu verstehen.

Einem interessierten und weltoffenen Automobilmanager in spe, der sich all diesen Herausforderungen gewachsen fühlt, steht für eine steile Karriere in der globalen Automobilindustrie nichts mehr im Wege. ●



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH, Jahrgang 1960, ist Head of Marketing an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Als Academic Director leitet er das Automotive Institute for Management (AIM). Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und zuletzt 14 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen als Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing tätig.



DR. ROGER MOSER, Jahrgang 1977, studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Strategie und Organisation an den Universitäten St. Gallen und an der Lancaster Business School. An der EBS Business School ist er im Bereich Strategy & International Management tätig.