



## Warum chinesische Unternehmen international erfolgreich sind

---

Veröffentlicht am

10. Juli 2023

---

Chinesische Unternehmen eröffnen überall auf der Welt neue Standorte – eine Entwicklung, die zugleich mit Sorge und Faszination beobachtet wird. Die Gründe für diesen Erfolg sind allerdings nicht unbedingt auf den ersten Blick ersichtlich. **Zwei auf den ersten Blick widersprüchliche Merkmale erklären ihn: Zum einen sind diese Firmen in der Lage, sich von einer rein traditionellen Geisteshaltung zu lösen, und zum anderen besitzen sie die Fähigkeit, ihre spezifischen Trümpfe weltweit auszuspielen.** Mit diesem Paradoxon – Weltoffenheit bei gleichzeitigem Vertrauen in die ihnen eigenen Fähigkeiten – setzen die Unternehmen ihre Talente auf dem Weltmarkt ein.

Fähigkeit, sich von einer rein traditionellen Geisteshaltung zu lösen

---

## Eine Kultur des Ergreifens von Gelegenheiten und der Replizierbarkeit



Seit der wirtschaftlichen Öffnung des Landes vor vierzig Jahren ist es vielen Unternehmern dank ihrer immensen Energie und der gigantischen Ausmaße des chinesischen Markts gelungen, Branchenriesen zu erschaffen – und zwar in sämtlichen Sektoren. **Ihr erster Trumpf? Unvergleichliche Kühnheit beim Ergreifen von Chancen.** In ihrem Buch *Dragon Tactics* bezeichnen Sandrine Zerbib und Aldo Spaanjaars diese Fähigkeit als „Kultur des Wolfs“. Im Rudel jagen, sehr schnell überzeugen, interne Konkurrenz zulassen: **Nicht der Einzelne, sondern das beste Modell muss siegreich sein.** Die chinesische Unternehmenskultur basiert auf dem kollektiven Erfolg. Sehr häufig nehmen die Mitarbeitenden ihre Firma als eine große Familie wahr.

Diese kollektive Chancenkultur stößt in einem Bereich an ihre Grenzen: bei der Effizienz, die manchmal zugunsten der Kundengewinnung vernachlässigt wurde. **Die Unternehmen, die heute international erfolgreich sind, sind jedoch diejenigen, die ihre Chancenkultur mit einer Kultur der Replizierbarkeit zu verbinden wussten.** Das nennt man effizient.

### Weltoffenheit des Managements

Eine zweite Öffnung fand im Bereich des Managements statt. **Auch wenn hinter ihnen oftmals eine (Groß-) Familie steht, haben chinesische Unternehmen mit globaler Bedeutung es geschafft, sich von ihren ausschließlich traditionellen Einflüssen zu lösen. Sie setzen Führungskräfte ein, die außerhalb Chinas studiert und gearbeitet haben** (meist in den USA), oder lokale Direktoren, die fähig sind, ihr Modell zu verstehen und zu bereichern. So wurde beispielsweise Ariel Wizman, ein Journalist und Unternehmer, einer der Gesellschafter von **Miniso** in Frankreich. Ein weiterer Gesellschafter, Jonathan Siboni, war jahrelang im chinesischen Luxusgütersektor tätig. **Miniso verbindet geschickt Nützliches mit Spielerischem und bietet Alltags- und Haushaltsprodukte aus über 15 Kategorien an:** Die Produkte der Marke werden in China gefertigt; sie zeichnen sich durch ihre farbenfrohe, asiatisch inspirierte Aufmachung und zahlreiche Anspielungen auf Mangas und K-Pop aus. **Der Erfolg gibt dem Unternehmen recht: Innerhalb von zwei Jahren wurden 16 Läden eröffnet.**

**In der  
Praxis**

Das chinesische Franchise-Unternehmen **Miniso** hat über 5.500 Einzelhandelsgeschäfte in über 100 Ländern eröffnet – und das in einer Zeit, in der zahlreiche Ladenketten ihre Standorte in den Stadtzentren schließen müssen<sup>1</sup>.

**Bündnisse schmieden**

Das dritte Erfolgskriterium ist die Fähigkeit, Verbündete zu finden. Während sie früher sehr stark auf ihr eigenes Netzwerk (Guanxi) konzentriert waren, sind erfolgreiche chinesische Unternehmen inzwischen sehr gut darin, strategische Partnerschaften zu knüpfen. Diese ergänzen das Angebot und sind offen für Kapitalbeteiligungen, was im Gegensatz zur einstmaligen sehr protektionistischen Clankultur steht.

**In der  
Praxis**

Die E-Commerce-Website **JD.com** hat sich mit Tencent zusammengetan und profitierte damit sowohl von Investitionen als auch – insbesondere dank dem von über einer Milliarde Chinesen genutzten sozialen Netzwerk Wechat – von der Medienmacht dieses Unternehmens<sup>1</sup>.

**Die Fähigkeit, seine Trümpfe selbstbewusst auszuspielen**





Drei Merkmale heben diese Unternehmen, die in China groß geworden sind, von anderen ab: **ihr industrielles und handwerkliches Know-how, ihre Innovationsfähigkeit und ihre hohe Anpassungsfähigkeit in Verbindung mit ihrer langfristigen Perspektive.**

### **Industrielles und handwerkliches Know-how**

Die Tatsache, dass **China** trotz des Aufstiegs anderer asiatischer Schwellenländer (Indien, Südostasien) **immer noch das Zentrum der industriellen Fertigung** ist, erklärt sich durch **die intensive Industrieproduktion über vier Jahrzehnte hinweg**. In dieser Zeit ist, Provinz für Provinz, ein Ökosystem aus Unternehmen und Zulieferern entstanden, die sich vernetzt haben und sich auf eine sehr leistungsfähige Logistik sowie eine lokale Bürokratie, die ihre Vorhaben oft unterstützt, verlassen können. Dies ist nach wie vor ein großer Trumpf.

### **Innovationsfähigkeit**

Der zweite Aspekt ist die Art und Weise, wie Innovation stattfindet. Bevor sie den Mount Everest erklimmen, testen chinesische und Schwellenländerunternehmen lieber zuerst leichter erreichbare Gipfel auf anderen Märkten. Ein Beispiel dafür sind die Massenhersteller von Batterien für Elektrofahrzeuge: **Sie haben als Hersteller von kleinen Smartphone-Batterien angefangen, sich dann weitere Kompetenzen angeeignet und sind effektiver geworden, um sich schließlich auf Batterien für Elektrofahrzeuge zu spezialisieren.** Innovationen verlaufen selten fehlerfrei.



## In der Praxis

Ein anderer führender Batteriehersteller, **LG Chem** aus Korea, machte die gleiche Entwicklung durch: Nachdem es anfangs Probleme bei der Herstellung seiner Batterien in Zusammenarbeit mit General Motors gab, ist das Unternehmen jetzt ein anerkannter Weltmarktführer, der neue strategische Partnerschaften abschließt, z. B. mit Stellantis. Diese, Schritt für Schritt eingeführten, Innovationen ähneln den Fortschritten bei der „generativen“ künstlichen Intelligenz, deren Entwicklung – wie beispielsweise im Fall von ChatGPT-4 – von zahlreichen Versuchen und Fehlern begleitet wurde<sup>1</sup>.

## Langfristige Anpassungsfähigkeit

Der dritte Trumpf ist die extreme Anpassungsfähigkeit. In diesem Zusammenhang bedeutet dies langfristiges Denken, gepaart mit der Schnelligkeit eines Leoparden. **Schnell zu handeln und möglichst als erster auf einem neuen Markt zu sein, kann sich als einträglicher erweisen als der Versuch, die perfekte Strategie zu erarbeiten.** Das heißt aber nicht, dass man auf eine langfristige Vision verzichten kann. Es ist nicht unbedingt ein Fehler, als Unternehmen ganz ohne Strategie ins kalte Wasser zu springen – diese kann sich später ergeben. **Was zählt, ist die Fähigkeit, sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Herausforderungen zu meistern.** Die Kultur Chinas ist eng mit dieser Herangehensweise verknüpft: Für Konfuzius, der auch in Korea sehr präsent ist, ist die Geschmeidigkeit in und zwischen den Dingen viel wichtiger als eine starre Konzeptdefinition. „Werde so geschmeidig wie das Wasser, das immer seinen Weg findet, indem es sich dem Gelände anpasst“, lehrte Laozi.

## In der Praxis

Der Geschäftsmann Jack Ma setzt diese Philosophie in die Praxis um. Sein Konzern **Alibaba**, der inzwischen in sechs Einheiten unterteilt wurde, weiß sich anzupassen. Wie jeder Branchenriese ist auch der chinesische E-Commerce-Marktführer geopolitischen Spannungen ausgesetzt, doch sein Gründer, den man schon für geschlagen hielt, ist mit einer neuen Vision zurückgekommen. Seine Logistiksparte soll Anfang 2024 sogar an der Hongkonger Börse notiert werden. Dies wäre ein weiterer Schritt in Richtung internationale Expansion<sup>1</sup>.

Da wir uns bewusst sind, welche Gelegenheiten die chinesische Wirtschaft bereithält, möchten wir bei Carmignac diesen Trend nutzen, indem wir in innovative Unternehmen investieren, die sich auf dem Weltmarkt durchsetzen konnten. Denn die asiatischen Schwellenländer sind die Region, in der wir die größte Auswahl an innovativen Technologie-, Konsumgüter- und Internetunternehmen finden – die Sektoren, die die digitale Revolution anführen.

Im Rahmen unserer Allokation in Schwellenländern und insbesondere unserer China-Strategie, **Carmignac Portfolio China New Economy**, sind wir in Unternehmen wie z. B. dem Konsumgüterspezialisten Miniso<sup>1</sup> investiert, der mit 5.500 Geschäften (3.300 in und 2.200 außerhalb Chinas) in 93 Ländern weltweit vertreten ist und 50% seines Nettogewinns im Ausland erzielt.

Außerdem investiert unser Flaggschifffonds für Schwellenländeraktien **Carmignac Emergents** aufgrund ihrer Technologieführerschaft, ihrer Fähigkeit zur Massenproduktion und ihrer hohen Bedeutung für Halbleiter in vielversprechende asiatische Technologietitel. So legt der Fonds beispielsweise in dem Hersteller von E-Auto-Batterien LG Chem<sup>1</sup> und dem führenden Halbleiterhersteller Semiconductor<sup>1</sup> an.

<sup>1</sup>Die Warenzeichen und Logos implizieren keine Zugehörigkeit zu den betreffenden Unternehmen und keine Befürwortung durch diese. Die Portfolios der Carmignac-Fondspalette können jederzeit ohne Vorankündigung geändert werden.

## Sie möchten mehr erfahren?

Besuchen Sie die Webseiten der Fonds:

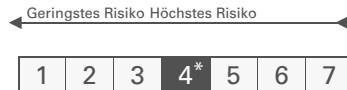
[Carmignac Portfolio China New Economy](#)

[Carmignac Emergents](#)

**Carmignac Emergents A EUR Acc**

ISIN: FR0010149302

Empfohlene  
Mindestanlagedauer



### Hauptrisiken des Fonds

**AKTIENRISIKO:** Änderungen des Preises von Aktien können sich auf die Performance des Fonds auswirken, deren Umfang von externen Faktoren, Handelsvolumen sowie der Marktkapitalisierung abhängt.

**RISIKO IN VERBINDUNG MIT SCHWELLENLÄNDERN:** Die Bedingungen in Bezug auf die Funktionsweise und die Überwachung der Schwellenländermärkte können sich von den für die großen internationalen Börsenplätze geltenden Standards unterscheiden und Auswirkungen auf die Bewertung der börsennotierten Instrumente haben, in die der Fonds anlegen kann.

**WÄHRUNGSRISIKO:** Das Währungsrisiko ist mit dem Engagement in einer Währung verbunden, die nicht die Bewertungswährung des Fonds ist.

**RISIKO IN VERBINDUNG MIT DER VERWALTUNG MIT ERMESSENSSPIELRAUM:** Die von der Verwaltungsgesellschaft vorweggenommene Entwicklung der Finanzmärkte wirkt sich direkt auf die Performance des Fonds aus, die von den ausgewählten Titeln abhängt.

Der Fonds ist mit einem Kapitalverlustrisiko verbunden.

## Carmignac Portfolio China New Economy A EUR Acc

ISIN: LU2295992320

Empfohlene  
Mindestanlagedauer



### Hauptrisiken des Fonds

**AKTIENRISIKO:** Änderungen des Preises von Aktien können sich auf die Performance des Fonds auswirken, deren Umfang von externen Faktoren, Handelsvolumen sowie der Marktkapitalisierung abhängt.

**WÄHRUNGSRISIKO:** Das Währungsrisiko ist mit dem Engagement in einer Währung verbunden, die nicht die Bewertungswährung des Fonds ist.

**LIQUIDITÄTSRISIKO:** Punktuelle Marktstörungen können die Preisbedingungen beeinträchtigen, zu denen der Investmentfonds gegebenenfalls Positionen auflösen, aufbauen oder verändern muss.

**RISIKO IN VERBINDUNG MIT SCHWELLENLÄNDERN:** Die Bedingungen in Bezug auf die Funktionsweise und die Überwachung der Schwellenländermärkte können sich von den für die großen internationalen Börsenplätze geltenden Standards unterscheiden und Auswirkungen auf die Bewertung der börsennotierten Instrumente haben, in die der Fonds anlegen kann.

Der Fonds ist mit einem Kapitalverlustrisiko verbunden.





**Marketing-Anzeige. Bitte lesen Sie den KID /Prospekt bevor Sie eine endgültige Anlageentscheidung treffen. Dieses Dokument ist für professionelle Kunden bestimmt.**

Diese Unterlagen dürfen ohne die vorherige Genehmigung der Verwaltungsgesellschaft weder ganz noch in Auszügen reproduziert werden. Diese Unterlagen stellen weder ein Zeichnungsangebot noch eine Anlageberatung dar. Diese Unterlagen stellen keine buchhalterische, rechtliche oder steuerliche Beratung dar und sollten nicht als solche herangezogen werden. Diese Unterlagen dienen ausschließlich zu Informationszwecken und dürfen nicht zur Beurteilung der Vorzüge einer Anlage in Wertpapieren oder Anteilen, die in diesen Unterlagen genannt werden, oder zu anderen Zwecken herangezogen werden. Die in diesen Unterlagen enthaltenen Informationen können unvollständig sein und ohne vorherige Mitteilung geändert werden. Sie entsprechen dem Stand der Informationen zum Erstellungsdatum der Unterlagen, stammen aus internen sowie externen, von Carmignac als zuverlässig erachteten Quellen und sind unter Umständen unvollständig. Darüber hinaus besteht keine Garantie für die Richtigkeit dieser Informationen. Dementsprechend wird die Richtigkeit und Zuverlässigkeit dieser Informationen nicht gewährleistet und jegliche Haftung im Zusammenhang mit Fehlern und Auslassungen (einschließlich der Haftung gegenüber Personen aufgrund von Nachlässigkeit) wird von Carmignac, dessen Niederlassungen, Mitarbeitern und Vertretern abgelehnt.

Wertentwicklungen der Vergangenheit lassen keine Rückschlüsse auf zukünftige Wertverläufe zu. Wertentwicklung nach Gebühren (keine Berücksichtigung von Ausgabeaufschlägen die durch die Vertriebsstelle erhoben werden können). Die Rendite von Anteilen, die nicht gegen das Währungsrisiko abgesichert sind, kann infolge von Währungsschwankungen steigen oder fallen.

Die Bezugnahme auf bestimmte Werte oder Finanzinstrumente dient als Beispiel, um bestimmte Werte, die in den Portfolios der Carmignac-Fondspalette enthalten sind bzw. waren, vorzustellen. Hierdurch soll keine Werbung für eine Direktanlage in diesen Instrumenten gemacht werden, und es handelt sich nicht um eine Anlageberatung. Die Verwaltungsgesellschaft unterliegt nicht dem Verbot einer Durchführung von Transaktionen in diesen Instrumenten vor Veröffentlichung der Mitteilung. Die Portfolios der Carmignac-Fondspalette können ohne Vorankündigung geändert werden.

Der Verweis auf ein Ranking oder eine Auszeichnung, ist keine Garantie für die zukünftigen Ergebnisse des OGAW oder des Managers. Risiko Skala von KID (Basisinformationsblatt). Das Risiko 1 ist nicht eine risikolose Investition. Dieser Indikator kann sich im Laufe der Zeit verändern. Die empfohlene Anlagedauer stellt eine Mindestanlagedauer dar und keine Empfehlung, die Anlage am Ende dieses Zeitraums zu verkaufen.

Morningstar Rating™ : © Morningstar, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Die hierin enthaltenen Informationen: sind für Morningstar und/oder ihre Inhalte-Anbieter urheberrechtlich geschützt; dürfen nicht vervielfältigt oder verbreitet werden; und deren Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität wird nicht garantiert. Weder Morningstar noch deren Inhalte-Anbieter sind verantwortlich für etwaige Schäden oder Verluste, die aus der Verwendung dieser Informationen entstehen.

Bei der Entscheidung, in den beworbenen Fonds zu investieren, alle Eigenschaften oder Ziele des beworbenen Fonds berücksichtigt werden sollten, wie sie in seinem Prospekt oder in den Informationen beschrieben sind. Der Zugang zu den Fonds kann für bestimmte Personen oder Länder Einschränkungen unterliegen. Diese Unterlagen sind nicht für Personen in Ländern bestimmt, in denen die Unterlagen oder die Bereitstellung dieser Unterlagen (aufgrund der Nationalität oder des Wohnsitzes dieser Person oder aus anderen Gründen) verboten sind. Personen, für die solche Verbote gelten, dürfen nicht auf diese Unterlagen zugreifen. Die Besteuerung ist von den jeweiligen Umständen der betreffenden Person abhängig. Die Fonds sind in Asien, Japan und Nordamerika nicht zum Vertrieb an Privatanleger registriert und sind nicht in Südamerika registriert. Carmignac-Fonds sind in Singapur als eingeschränkte ausländische Fonds registriert (nur für professionelle Anleger). Die Fonds wurden nicht gemäß dem „US Securities Act“ von 1933 registriert. Gemäß der Definition der US-amerikanischen Verordnung „US Regulation S“ und FATCA dürfen die Fonds weder direkt noch indirekt zugunsten oder im Namen einer „US-Person“ angeboten oder verkauft werden. Die Risiken, Gebühren und laufenden Kosten sind in den wesentlichen Anlegerinformationen (Basisinformationsblatt, KID) beschrieben. Die wesentlichen Anlegerinformationen müssen dem Zeichner vor der Zeichnung ausgehändigt werden. Der Zeichner muss die wesentlichen Anlegerinformationen lesen. Anleger können einen teilweisen oder vollständigen Verlust ihres Kapitals erleiden, da das Kapital der Fonds nicht garantiert ist. Die Fonds sind mit dem Risiko eines Kapitalverlusts verbunden. Die Verwaltungsgesellschaft kann den Vertrieb in Ihrem Land jederzeit einstellen.

Carmignac Portfolio bezieht sich auf die Teilfonds der Carmignac Portfolio SICAV, einer Investmentgesellschaft luxemburgischen Rechts, die der OGAW-Richtlinie oder AIFM- Richtlinie entspricht. Bei den Fonds handelt es sich um Investmentfonds in der Form von vertraglich geregelterm Gesamthandseigentum (FCP), die der OGAW-Richtlinie nach französischem Recht entsprechen.

**Für Deutschland:** Die Prospekte, KID und Jahresberichte des Fonds stehen auf der Website [www.carmignac.de](http://www.carmignac.de) zur Verfügung und sind auf Anforderung bei der Verwaltungsgesellschaft erhältlich. [Die Anleger können eine Zusammenfassung ihrer Rechte auf Deutsch unter dem folgenden Link abrufen Absatz 5.](#)

**Für Österreich:** Die Prospekte, KID und Jahresberichte des Fonds stehen auf der Website [www.carmignac.at](http://www.carmignac.at) zur Verfügung. [Die Anleger können eine Zusammenfassung ihrer Rechte auf Deutsch unter dem folgenden Link abrufen Absatz.](#)

**In der Schweiz:** die Prospekte, KID und Jahresberichte stehen auf der Website [www.carmignac.ch](http://www.carmignac.ch) zur Verfügung und sind bei unserem Vertreter in der Schweiz erhältlich, CACEIS (Switzerland), S.A., Route de Signy 35, CH-1260 Nyon. Die Zahlungsdienst ist die CACEIS Bank, Montrouge, Zweigniederlassung Nyon / Schweiz Route de Signy 35, 1260 Nyon. [Die Anleger können eine Zusammenfassung ihrer Rechte auf Deutsch unter dem folgenden Link abrufen Absatz 5.](#)

