

Langfristige Entschlossenheit

Die Herausforderungen der Globalisierung für brasilianische Firmen

TEXT: GERHARD URBASCH UND SEUNG LEE*

Das Unternehmen Natura ist ein Erfolgsfall in Brasilien. Natura ist ein brasilianischer Riese der Kosmetik-Branche mit einem Jahresumsatz von knapp Reais 2 Mrd. Trotz der Konkurrenz von Revlon, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Beiersdorf (Nivea) und anderer renommierter multinationaler Firmen hält Natura weiterhin seine herausragende Position und wächst dabei mit hohen Zuwachsraten auf dem Binnenmarkt. Naturas Position ist aufgebaut auf einer wohldefinierten Marketing- und Vertriebsstrategie und der Entwicklung innovativer Produkte wie z.B der Linie Ekos.

Trotz dieses enormen Erfolgs auf dem Binnenmarkt kann man das Gleiche nicht in Bezug auf die Internationalisierungsstrategie von Natura sagen. Das starke Wachstum des Binnenmarkts hat traditionell sämtliche Führungs- und Investitionsfähigkeiten der Firma gebunden und dabei die Anstrengungen auf den internationalen Märkten beschränkt. Die Präsenz von Natura auf dem Weltmarkt ist noch sehr zaghaft. Selbst auf den benachbarten Märkten wie Argentinien, Chile und Peru befindet sich Natura nicht auf der Liste der Branchengrößten.

Dem gegenüber erzielte das aus Indien stammende Pharmaunternehmen Ranbaxy nicht nur auf dem lokalen Markt Erfolge sondern auch auf dem Weltmarkt. Nach verschiedenen Fehlschlägen vor allem zur Etablierung auf dem europäischen Markt legte Vorstandsvorsitzender Pavinder Singh 1993 den Grundstein zur Transformation von Ranbaxy in ein „auf Forschung und Entwicklung (FuE) gestütztes Weltunternehmen der Pharmabranche“, das sich bei der FuE die Kostenvorteile Indiens zu Nutze machen sollte. Pavinder Singh schaffte eine Herausforderung für die Organisation, indem er verkündete, dass „Ranbaxy nicht Indien ändern, aber eine Insel der Exzellenz in Indien erschaffen könne“.

Im Jahr 1993 war Ranbaxy mit einer ähnlichen Situation wie Natura konfrontiert. Der Umsatz konzentrierte sich auf einen schnell expandierenden Binnenmarkt. Pavinder Singh veränderte jedoch die Organisationsstruktur des Unternehmens und beherbergte seitdem 4 Makroregionen mit gleicher Macht

und Einfluss auf die Firmenstrategie. Indien repräsentierte dabei nur eine Makroregion, obwohl sich dort 80% des Bruttoumsatzes bündelten. Die Präsenz von Ranbaxy in Europa war bescheiden. Um diese Situation zu ändern, wurde ein Top-Manager von einem großen Multi in Großbritannien abgeworben, der die strategischen Richtlinien und das Vertrauen zu einem erfolgreichen Wettbewerbsauftritt auf dem europäischen Markt schaffen sollte.

Heute beläuft sich der Auslandsanteil am Bruttogesamtumsatz bereits auf 50%. Ranbaxy ist das größte indische Pharmaunternehmen und einer der größten Hersteller von Generikaprodukten der Welt mit Filialen in 19 Ländern. Das Unternehmen verschaffte sich eine starke Präsenz auf dem europäischen Markt und behauptet sich dabei auf gleichem Fuß dem Wettbewerb großer multinationaler Unternehmen. Die Firma ist gut zur Eindringung in den attraktiven amerikanischen Markt positioniert. Die Zuwachsraten von Ranbaxy beliefen sich in den letzten zwei Jahren auf durchschnittlich 40% in Dollar, und der Gesamtumsatz erreichte 2002 ein Volumen von US\$ 790 Mio.

Was hat bei Ranbaxy so gut funktioniert, und was fehlte Natura? Das Motiv für den gescheiterten Globalisierungsprozess bei Natura kann nicht einem einzigen Faktor zugerechnet werden. Sicherlich aber wog dabei der mangelnde ernsthafte Fokus auf die Auslandsmärkte. Die zu entwickelnden Märkte erhielten nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie der brasilianische Markt, und der Internationalisierungsprozess beschränkte sich auf eine Nachbildung des in Brasilien bestehenden Modells.

Eine gute Internationalisierungsstrategie erfordert profunde Marktkenntnisse und eine starke örtliche Präsenz. Führungskräfte mit starken Umsetzungsfähigkeiten müssen entwickelt oder vor

Ort eingestellt werden. Die örtliche Strategie muss mit der Gesamtunternehmensstrategie abgestimmt sein.

Die Strategie von Natura lässt sich natürlich nicht verurteilen. Schließlich handelt es sich bei Natura weiterhin um ein sehr erfolgreiches und rentables Unternehmen. Trotzdem lässt sich bei der Ziehung einer Parallele zum Fall Ranbaxy erkennen, dass Natura seine immensen Wettbewerbsvorteile zur Eroberung des Weltmarktes nicht nutzt:

- der Markt für natürliche Kosmetikprodukte mit sozialem Appell, eine von *The Body Shop* und der Ekos-Linie verfolgte Richtung, spricht stark die internationalen Märkte vor allem in den Ländern Mittel- und Nordeuropas an
- die Forschung und Entwicklung neuer Erzeugnisse wird immens durch die biologische Vielfalt in Brasilien begünstigt
- Brasilien ist Rohstofflieferant für Naturprodukte

Natura ist lediglich ein Fallbeispiel dafür, was mit vielen brasilianischen Unternehmen passiert. Viele brasilianische Firmen sind tatsächlich in der Lage, sich dem internationalen Wettbewerb multinationaler Großunternehmen zu stellen. Es fehlt ihnen jedoch neben einer gewissen ‚Ängstlichkeit‘ und ‚mangelndem Selbstbewusstsein‘ eine gut definierte Internationalisierungsstrategie. Natura – wie andere brasilianische Unternehmen – hat das Potential, sich in ein großes multinationales Unternehmen zu verwandeln und seine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft zu stärken. Gleichzeitig kann sich die brasilianische Wirtschaft insgesamt wesentlich mehr in den Weltmarkt integrieren. Zur Eroberung neuer Märkte benötigt man jedoch – genauso wie jedes multinationale Unternehmen auch, egal wo es herkommt – langfristige Entschlossenheit und eine korrekte Richtungsvorgabe. ■

*Gerhard Urbasch und Seung Lee sind Partner von *fortschritt consulting*, www.e-fc.com

ANZEIGE



**Spezialitäten
aus Brasilien**

Mate a sede e
a saudade beba
Guaraná Antártica

Original-Importe aus
Lateinamerika – Seit 1984
Bitte fördern Sie unsere
neue Preisliste an!

- Cachaça (für Caipirinha),
- Alle Zutaten für die brasilianische Küche:
- Schwarze Bohnen, Maniokmehl etc.,
- Süßigkeiten,
- und vieles mehr...

Walter Vassel · Import + Versand
Postfach 1249 · D-63305 Rödermark
Tel. 0 60 74-9 32 22 · Fax 0 60 74-9 58 07