



Foto: key / Stockphoto

Aufstrebende lokale Unternehmen: Der chinesische Staat fördert den Aufbau einer wettbewerbsfähigen Maschinenbauindustrie im eigenen Land.

CHINA

Studie gibt Empfehlungen

Eine repräsentative Studie der Universität Mannheim und des VDMA liefert Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.

„Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten müssen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.“

Prof. Dr. Michael Woywode
Universität Mannheim

→ Die aktuelle Studie „Lokale Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China“ des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim analysiert die Chancen und Risiken, denen sich der deutsche Maschinenbau durch die dynamische Entwicklung des chinesischen Marktes ausgesetzt sieht. Um das Wachstumspotenzial des chinesischen Marktes in vollem Umfang auszunutzen und sich frühzeitig gegenüber aufstrebenden lokalen Wettbewerbern zu positionieren, liefert die Studie Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.

Die Erkenntnisse der Studie beruhen auf der Auswertung von 115 schriftlich beantworteten Fragebögen sowie 58 Interviews mit Unternehmensvertretern

und Branchenexperten, was sie zu einer der umfangreichsten und repräsentativsten Untersuchungen über den deutschen Maschinenbau in China macht.

Chinas Aufstieg und seine Folgen

In den letzten Jahren hat sich das weltweite Wirtschaftswachstum zunehmend auf Emerging Markets wie Brasilien, Indien, Russland und vor allem China verschoben. Vom Aufstieg Chinas ist der deutsche Maschinenbau in doppelter Hinsicht betroffen. Einerseits führen die positive wirtschaftliche Entwicklung sowie der steigende Lebensstandard in China zu einer starken Nachfrage nach modernen und leistungsfähigen Maschinen. Andererseits fördert der chinesische Staat auch vehement den Aufbau einer wettbewerbsfähigen Maschinenbauindustrie im eigenen Land, was die Entstehung aufstrebender lokaler Unternehmen zur Folge hat.

Chinesische Maschinenbauer dringen immer häufiger in technologisch anspruchsvollere Marktsegmente vor und konkurrieren dort verstärkt gegen deutsche Unternehmen. Schon heute ist China in Ländern mit mittleren technologischen Anforderungen, wie den Asean-Staaten oder Indien, eine der führenden

Exportnationen. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, muss die besondere Stellung Chinas als Absatzmarkt und Hort aufstrebender Konkurrenten daher in Zukunft noch stärker in den Fokus der deutschen Maschinenbauer rücken.

Deutsche Stärken nutzen

Der Aufstieg Chinas ist zweifelsohne eindrucksvoll. Anstatt jedoch in Ehrfurcht zu erstarren, sollten sich deutsche Unternehmen stattdessen an einem alten chinesischen Sprichwort orientieren und in Zeiten des Wandels keine Mauern, sondern Windmühlen bauen. Der deutsche Maschinenbau sollte sich auf seine Stärken konzentrieren und diese auf den chinesischen Markt anpassen.

Deutsche Maschinenbauer müssen sich neben dem Erhalt und Ausbau ihres technologischen Leistungsvorsprungs auch ergebnisoffen mit der Verfolgung eines dualen Geschäftsmodells in China auseinandersetzen. Ein duales Geschäftsmodell adressiert nicht nur das technologisch und preislich am weitesten entwickelte Premiumsegment, sondern auch das mittlere Marktsegment. Vor allem in Emerging Markets wie China ist dieses mittlere Marktsegment oft das größte und am schnellsten wachsende Segment

und genießt deshalb aus strategischer Sicht eine herausragende Bedeutung.

Mit ihrer Spitzentechnologie und preislich vergleichsweise teuren Angeboten treffen deutsche Maschinenbauer jedoch nicht immer die Preis-Leistungserwartungen chinesischer Kunden. Viele Produkte übertreffen die leistungsbezogenen Erwartungen der lokalen Kunden und deren Zahlungsbereitschaft. Mit der Entstehung wettbewerbsfähiger Anbieter in China (und anderen Emerging Markets) bestehen darüber hinaus auch zunehmend Alternativangebote für die Kunden vor Ort, weshalb deutsche Unternehmen über eine systematische Anpassung ihrer Produkte und Geschäftsmodelle an die lokalen Bedürfnisse nachdenken sollten.

Lokale Geschäftsmodelle entwickeln

Ausgangspunkt für eine Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China ist die Analyse des lokalen Marktes sowie der Wettbewerber. Zudem muss geprüft werden, ob die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen für eine Marktbearbeitung im eigenen Unternehmen über-

haupt vorliegen. Zur Ableitung der genauen Positionierung im Markt müssen auch die lokalen Kundenanforderungen sowie die Zahlungsbereitschaft der chinesischen Kunden genau analysiert werden. Außerdem ist darauf zu achten, dass sich die Angebote im Premium- und im mittleren Marktsegment in ihren Preis-Leistungs-Attributen klar voneinander unterscheiden, um eine Kannibalisierung der eigenen Premiumprodukte zu minimieren und weiteres Wachstum zu generieren.

Möglich wird dies durch die Entwicklung qualitativer Produkte, die im Vergleich zu den Premiumprodukten jedoch über eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit verfügen. Wichtig ist dabei, dass auch die Kosten an die Marktgegebenheiten angepasst und durch eine Lokalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten reduziert werden. Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten müssen also überprüft und angepasst werden.

Das lokale Geschäftsmodell sollte schließlich auch von einem Change-Management-Prozess begleitet werden, um die Koordination zwischen den beteiligten Ländern, Abteilungen und Personen zu erleichtern sowie eine Anpassung der Unternehmenskultur und -struktur zu erreichen.

„Deutsche Firmen denken vermehrt über eine Anpassung ihrer Produkte an lokale Bedürfnisse nach.“

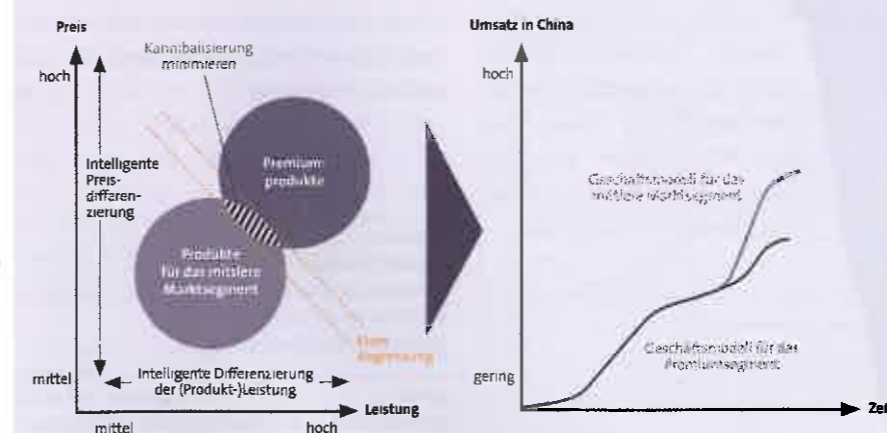
Oliver Wack
VDMA

Möglich wird dies durch die Entwicklung qualitativer Produkte, die im Vergleich zu den Premiumprodukten jedoch über eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit verfügen. Wichtig ist dabei, dass auch die Kosten an die Marktgegebenheiten angepasst und durch eine Lokalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten reduziert werden. Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten müssen also überprüft und angepasst werden.

Das lokale Geschäftsmodell sollte schließlich auch von einem Change-Management-Prozess begleitet werden, um die Koordination zwischen den beteiligten Ländern, Abteilungen und Personen zu erleichtern sowie eine Anpassung der Unternehmenskultur und -struktur zu erreichen.

GESCHÄFTSMODELLE OPTIMIEREN

Duales Geschäftsmodell: Klare Preis-Leistungs-Differenzierung ermöglicht überproportionales Wachstum in China.



Quelle: Universität Mannheim

AUTOREN

Prof. Dr. Michael Woywode
Leiter Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim

Wolfgang Albeck

Doktorand am Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management, Uni Mannheim

KONTAKT

Oliver Wack
VDMA Außenwirtschaft
Telefon +49 69 6603-1444
oliver.wack@vdma.org

INFO

Die Studie soll Mitgliedsunternehmen zum Nachdenken anregen und kann kostenlos über die VDMA Außenwirtschaft bezogen werden.